



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Šmerek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Jakub Šmerek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě analýzy motivace zaměstnanců společnosti Reda a.s. s využitím dotazníkového šetření navrhnout možná zlepšení týkající se řešené oblasti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, J a kol. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ I. Psychologie a sociologie řízení. 2., rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

CRAN, CH. 101 Ways to make Generations X, Y and Zoomers Happy at Work. Vancouver: Synthesis at Work Inc, 2010. ISBN 978-1-60021-598-8.

D'AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalisty. 5., aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zjištěním současného stavu motivačního a stimulačního prostředí ve společnosti Reda a. s. Teoretická část práce popisuje obecná i praktická východiska související s danou problematikou. Analytická část je zaměřena na výzkum a rozebírá aktuální stav motivačního a stimulačního prostředí vybrané společnosti, který je popsán za pomoci dotazníkového šetření. Poznatky zjištěné z tohoto šetření a návrhy ke zlepšení současného stavu jsou shrnuty v závěrečné části práce.

Abstract

This Master's thesis deals with the determination of present conditions of motivation and stimulation environment in company Reda a. s. The theoretical part describes the motivation and stimulation bases from the general and practical point of view. The analytical part is focused on research and presents current conditions in chosen company. The survey was used as the information source. The findings from that survey and suggestions for present conditions improvement are summed up in the conclusion.

Klíčová slova

motivace, stimulace, odměňování, lidské zdroje

Key words

motivation, stimulation, remuneration, human resources

Bibliografická citace

ŠMEREK, J. *Motivace pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 84 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Poděkování bych chtěl věnovat především vedoucímu své práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení. Dále bych rád poděkoval Mgr. Alexandře Maloňové za čas a konzultace. Poděkování také patří personálnímu oddělení společnosti Reda a. s. za ochotu při spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE.....	11
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1. POJETÍ MOTIVACE.....	12
2. POJMY SOUVISEJÍCÍ S MOTIVACÍ	13
3. PŘÍSTUPY K MOTIVACI.....	14
3.1. VNITŘNÍ MOTIVACE	14
3.2. VNĚJŠÍ MOTIVACE	15
4. MOTIVAČNÍ TEORIE	15
4.1. OBECNÉ TEORIE MOTIVACE	15
4.2. TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	18
5. MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	21
6. MOTIVACE A VÝKON.....	23
7. STRATEGIE MOTIVACE	24
7.1. CHYBY V MOTIVACI	25
8. VYMEZENÍ STIMULACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	26
8.1. FORMY STIMULŮ	26
8.2. PŘÍSTUP KE STIMULACI.....	29
9. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	29
9.1. CHARAKTERISTIKY PRACOVIŠŤ	30
9.2. OPEN SPACE KANCELÁŘE	32
10. MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	33
11. GENERAČNÍ ROZDÍLY V MOTIVACI	34
ANALYTICKÁ ČÁST	37
12. O SPOLEČNOSTI	37
12.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE	37

12.2.	HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
12.3.	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	38
12.4.	BENEFITY	39
12.5.	FIREMNÍ KULTURA	39
12.5.1.	<i>Firemní hodnoty – FOR US</i>	40
12.6.	PROSTŘEDÍ.....	41
12.7.	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	41
13.	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	41
13.1.	CÍL VÝZKUMU.....	41
13.2.	METODA VÝZKUMU	42
13.3.	CÍLOVÁ SKUPINA.....	42
14.	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	43
14.1.	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O RESPONDENTECH	43
	<i>Rozložení podle věku</i>	43
14.2.	ANALÝZA MOTIVACE RESPONDENTŮ	46
	<i>Analýza zaměstnaneckých výhod</i>	46
	<i>Analýza preference faktorů ovlivňují motivaci</i>	51
	<i>Analýza motivačních prvků</i>	54
14.3.	ANALÝZA FOREM STIMULŮ.....	57
	<i>Hmotná odměna</i>	57
	<i>Obsah práce</i>	58
	<i>Atmosféra pracovní skupiny</i>	59
	<i>Hodnocení pracovníka</i>	62
	<i>Pracovní podmínky</i>	63
	<i>Doporučení společnosti Reda</i>	70
14.4.	GENERAČNÍ ROZDÍLY	70
	NÁVRHOVÁ ČÁST	73
15.	VLASTNÍ NÁVRHY.....	73
15.1.	ZLEPŠENÍ V OBLASTI INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ	73
	<i>Hodnocení nadprůměrného a podprůměrného výkonu</i>	73
	<i>Kariérní růst</i>	74
15.2.	PREFERENCE VE STRAVOVÁNÍ	74
15.3.	ZVÝŠENÍ STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	76
15.4.	POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	76

ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM GRAFŮ	83
SEZNAM TABULEK	83
SEZNAM PŘÍLOH	84

Úvod

Motivace je důležitý proces nejen v osobním, ale zejména v pracovním životě. Motivace je obousměrný proces, který je stejně potřebný pro zaměstnance i zaměstnavatele. Spokojený zaměstnanec totiž odvádí dobrou práci, díky které je firma prosperující a konkurenceschopná. Aby nebyla motivace pouhou manipulací, musíme chápat zájmy druhých lidí a rozumět jim. Motivace nás tedy nutí zajímat se o druhé (Plamínek, 2015).

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit aktuální stav procesu motivace ve společnosti Reda a.s. a porovnat s teoretickými východisky, případně navrhnout možná zlepšení v oblasti motivace zaměstnanců.

Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretická část podrobně rozebírá motivaci nejen v obecné rovině, ale i v kontextu pracovního prostředí. V této části je pozornost věnována i formám stimulace a charakteristice rozdílů z pohledu různých generací.

Analytická část je zejména zaměřena na interpretaci výsledků provedeného výzkumu. Úvodní část představuje vybranou společnost, včetně jejích motivačních nástrojů. Výsledná data jsou vyhodnocována z pohledu všech účastníků výzkumu a dále interpretována a srovnávána i podle jejich věkového složení a pracovního zařazení.

Práci uzavírají konkrétní návrhy zlepšení aktuálního stavu motivace a stimulace zaměstnanců společnosti Reda a. s., která jsou založena na závěrech z výzkumného šetření. Všechny navrhované změny mají vymezenou odpovídající finanční a časovou náročnost.

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy motivace zaměstnanců společnosti Reda a. s. s využitím dotazníkového šetření navrhnout možná zlepšení týkající se řešené oblasti.

Metody a postupy zpracování

Prvotním krokem při zpracování je vymezení teoretických pojmů souvisejících se zkoumanou problematikou, tedy motivací, později konkrétně zaměřenou na pracovní motivaci zaměstnanců.

Dále následuje analýza vybrané společnosti a motivace jejích zaměstnanců. Zpracování analýzy je uskutečněno pomocí sběru dostupných informací o společnosti a dále pak provedení dotazníkového šetření zaměřeného na motivaci zaměstnanců. Interpretace výsledků proběhne za pomoci grafického a tabulkového znázornění.

Závěrečnou fází je představení vlastních návrhů řešení situací, které byly zjištěny při výzkumu, a které by měly vést ke zlepšení motivace pracovníků vybrané společnosti.

Teoretická východiska

Každá společnost se snaží stimulačními prostředky podněcovat motivaci svých zaměstnanců. Pomocí těchto prostředků tak usilují o to, aby zaměstnanci odváděli určitý výkon a dosahovali tak potřebných a požadovaných výsledků. Tyto výkony jsou ovlivněny buď vnějšími podněty (stimuly) nebo vnitřními pohnutkami (motivy). Samozřejmě je možné, že oba tyto prvky působí současně (Plamínek, 2015).

Jde tedy o to, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni, spokojeni a přispívali tak k plnění podnikových cílů.

1. Pojetí motivace

Pojem motivace řeší spousta autorů. Existuje celá řada definic a přístupů k vymezení pojmu, ale většina z nich má společnou myšlenku týkající se vnitřní pohnutky člověka, která způsobuje určité chování nebo jednání.

Armstrong (2015) vychází z původu slova motivace, tedy z latinského slova *movere*, které vyjadřuje pohyb. Dále uvádí, že motiv představuje důvod něco udělat. Samotná motivace je ve své podstatě síla a směr chování. Zahrnuje tedy faktory podněcující jedince, aby se chovali určitým způsobem.

Eichholz (přeloženo z Eichholz, 2000) zase uvádí, že motivace představuje celek tvořený různými subjektivními podněty. Tyto podněty chápe jako činitele způsobující určité chování. Motivace je tedy proces způsobující ochotu se chovat daným způsobem.

Bedrnová a Nový (2004) označují jako motivaci soubor vnitřních, subjektivních podmínek, které ovlivňují obsah činnosti, intenzitu činnosti a vytrvalost s jakou člověk danou činnost provádí.

Podle Arnolda (2007) má motivace tři následující složky, někdy také označované jako dimenze:

1. směr – čeho se určitá osoba snaží dosáhnout,
2. úsilí (intenzita) – jak moc se o to osoba snaží,
3. přetrvávání (stálost) – jak dlouho se osoba snaží.

Autoři se zaměřují i na vymezení pracovní motivace (více viz kapitola 4.2). Jedna z definic uvádí, že lidské jednání je ovlivněno odměnou nebo trestem. Zaměstnanci tedy dělají to, za co jim, nebo lidem z okolí, byla udělena odměna, a naopak nedělají to, za co byli sami nebo jejich kolegové trestáni (Urban, 2012).

Kubátová a Kukulková (2013, s. 13) ve své publikaci popisují pracovní motivaci jako „psychologický proces, který podmiňuje, energetizuje a udržuje aktivitu člověka ve vztahu k práci, úkolu či projektu.“

2. Pojmy související s motivací

Na motivaci působí celá řada vlivů. Tyto vlivy mohou souviset s vnějším okolím nebo vnitřní psychikou daného jedince. Aby bylo dosaženo optimální motivace, je nutné, aby zaměstnavatel nejen pochopil působení těchto vlivů, ale musí brát v potaz i demografické faktory.

Teorie pracující s motivací často uvádějí pojmy jako motiv, potřeba, stimul, zájem apod. Pro snadnější pochopení těchto teorií, je dobré si pojmy objasnit. Jedná se většinou o vlivy, které motivaci určitým způsobem ovlivňují.

- **Motiv** – představuje psychologickou pohnutku. Je to v podstatě příčina určitého lidského jednání nebo prožívání (Cejthamr, Dědina, 2010).

Motiv má dvě složky (Plevová, 2012):

1. energizující, která dává lidem sílu a energii k jednání,
2. řídicí, která udává směr jednání, tedy způsob a postup, jak dané věci dosáhnout.

Existují také motivy, které mají určitý cíl. Pokud se tohoto cíle podaří dosáhnout, dochází tak k vnitřnímu uspokojení - k psychickému stavu zvanému nasycení. Jsou však i motivy, které nemají určitý cílový stav. Mezi takové motivy řadíme zájmy člověka (např. zájem o literaturu). Podle toho, zda motiv obsahuje nějaký cíl, rozlišujeme motivy cílové (nebo terminální) a motivy instrumentální (tzn. motivy bez konkrétního cíle) (Bedrnová, Nový, 2004).

- **Zájmy** – patří ke zdrojům motivace a zároveň se řadí mezi motivační vlastnosti osobnosti. Jedná se o trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů a jevů. Zájmy aktivizují a jsou bezprostředně vázány na touhu po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Lidé mají rozdílné zájmy, liší se jejich hloubka, stálost i míra aktivizačního působení (Provazník, 2002).

- **Potřeba** – jedná se o nedostatek, který jedinec pociťuje. Ne vždy si však člověk tento nedostatek plně uvědomuje. Potřeba může být vnímána jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti (Cejthamr, Dědina, 2010).
- **Stimuly** – „představují podněty (ekonomické i mimoekonomické, např. peněžní, kariérové) ke zvýšení aktivity zaměstnanců a kolektivů“ (d'Ambrosová, 2014, s. 16).
- **Postoje** – jsou většinou založeny na hodnocení dané skutečnosti. Armstrong (2015) uvádí, že postoj můžeme definovat jako stabilní způsob myšlení. Postoje se tedy vytváří na základě zkušeností a to znamená, že se s každou novou zkušeností mohou měnit. Adair (2004, s. 149) dále upozorňuje na předsudky, které ovlivňují naše vnímání okolí, protože „*postoje pramení z toho, jaké názory a dojmy jste si vytvořili o lidské povaze. Pokud je váš základní obrázek muže či ženy špatný, pak tento určitý stupeň nesprávného pohledu zpětně ovlivní i váš další (odvozený) postoj k lidem v práci*“.
- **Schopnosti** – podle Mikuláščíka (2015) jsou schopnosti reálné předpoklady pro vykonávání nějaké činnosti. Mikuláščík (2015, s. 103) dále uvádí, že schopnosti „*jsou geneticky předurčené až v 60% poměru, ale pokud nejsou splněny podmínky socializace, tak dojde ke zhroucení i tohoto vrozeného předpokladu. Tyto vrozené předpoklady se označují jako vlohy. Schopnosti můžeme rozdělit na znalosti (teoretické) a dovednosti (praktické)*“.

3. Přístupy k motivaci

Motivace se často rozděluje na dva základní typy – na motivaci vnitřní (intrinsická) a vnější (extrinsická). Vnější motivace může být také označována jako stimulace.

3.1. Vnitřní motivace

Předmětem vnitřní motivace je motiv uvnitř člověka, který se váže přímo k obsahu a cílům úkolu. Proto je pro zaměstnavatele důležité znát potřeby svých pracovníků, a také to, co považují za důležité a jaké mají priority (Daigeler, 2008).

Mezi vnitřní motivy se řadí (Bedrnová, Nový, 2004):

- potřeba činnosti vůbec („zbavení se“ přebytečné energie),

- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu (významným aspektem je zde uspokojení z úspěšného výkonu),
- touha po moci (uspokojení touhy je možné na vyšších pozicích),
- potřeba smyslu života a seberealizace.

3.2. Vnější motivace

Za vnější motivaci považujeme takovou, kdy na pracovníka působí okolní podněty. Tato motivace funguje pouze v případě, že jsou tyto vnější podněty neustále dodávány (Daigeler, 2008).

K vnějším motivům práce patří (Bedrnová, Nový, 2004):

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (často bývá spojována s prestiží zastávané pracovní nebo společenské pozice).

4. Motivační teorie

Poznání a pochopení motivace se věnovali již řeční filozofové. Jejich přístupy byly zaměřené na požitkářství, tedy že hlavní hybnou sílu chování představuje možnost dosažení určitého vnitřního požitku (přeloženo z: Steers, 2004).

Dnes existuje celá řada teorií motivace, které jejich autoři popisují z různých pohledů. V práci jsou uvedeny teorie ze dvou hledisek: podle toho zda se zabývají motivací obecného lidského chování nebo přímo motivací pracovního jednání.

4.1. Obecné teorie motivace

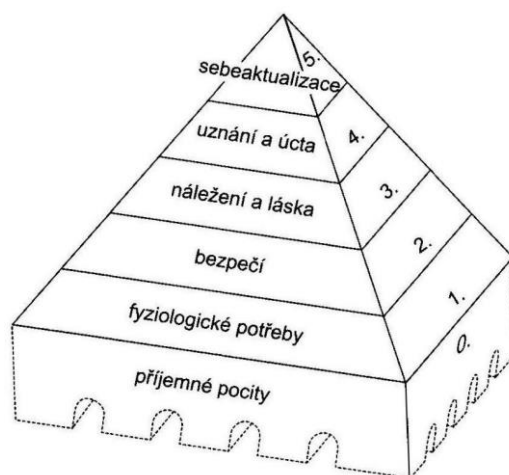
Maslowova hierarchie potřeb

K nejznámějším teoriím motivace patří formulace pocházející od Abrahama Maslowa, která je známá pod názvem hierarchie potřeb. Podlé této teorie je naše motivace ovlivněna různými potřebami, které seřadil do pyramidy. Nejdříve musí být uspokojeny nižší potřeby před tím, než začnou být uspokojovány potřeby vyšších stupňů.

Klasické rozdělení potřeb má podle Maslowa 5 skupin (J. Arnold, 2007).

- 1. Fyziologické potřeby:** nejzákladnější lidské potřeby (potřeba jídla, pití, sexu).

2. Potřeba bezpečí: potřeba fyzického i psychického bezpečí.
3. Potřeba sounáležitosti: potřeba cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a skupinami jednotlivců.
4. Potřeba úcty: potřeba cítit se respektován a uznáván.
5. Potřeba sebeaktualizace: potřeba naplnit svůj potenciál – rozvíjet a vyjádřit své schopnosti.



Obrázek 1: Rozšířená Maslowova hierarchie potřeb
(Zdroj: Plamínek, 2015)

Existují však i lidé, kteří jednají v rozporu s uvedenými potřebami, někdy i dokonce s potřebou přežití, která se řadí mezi základní fyziologické potřeby. V pracovním prostředí se to projevuje tím, že zaměstnanci úmyslně zanedbávají práci, nedodržují bezpečnostní nařízení apod. Lze tedy tvrdit, že o našem chování rozhodují především pocity vznikající v souvislosti s důsledky tohoto chování. Pokud nám určité chování navozuje příjemný pocit, tak jej fixujeme. Pokud nám ale naopak navozuje nepříjemný pocit, pak se tomuto chování snažíme vyhnout. Na znázorněném obrázku č. 1 je tedy doplněno nulté patro – potřeba prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným (Plamínek, 2015).

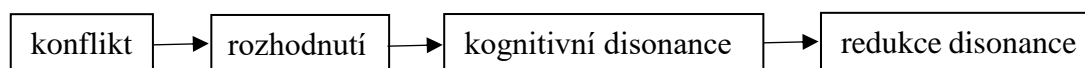
Festingerova teorie kognitivní disonance

Tato teorie motivace je založena na homeostatickém principu¹. Podstatou přístupu je subjektivně nepříjemný stav, který vznikl v důsledku rozporu mezi jednotlivými

¹ Homeostatický princip – narušením optimálních vnitřních fyziologických podmínek fungování organismu vznikají biologické pochody – včetně chování, které směřují k obnovení porušené rovnováhy a které končí jejím znovudosažením (Bedrnová, Nový, 2004).

vjemy, poznatky nebo hodnotícími soudy. Tento stav ústí k tomu, že se jej jedinec snaží překonat změnou chování, získáním nových poznatků, nebo přehodnocením kognitivního obrazu situace, případně kombinací zmíněných způsobů (Pauknerová a kol., 2006).

Pokud bychom tuto teorii znázornili jako proces, vypadala by následovně (Gálik, 2012):



Poslední bod procesu vyjadřuje to, že objekty, mezi kterými se jedinec rozhoduje, se stanou více rozdílnými, než jak je jedinec původně vnímal. Jako příklad lze uvést dva velice podobné produkty, mezi nimiž si jedinec vybírá. Oba mají určité plusy a mínusy. Produkt, pro který se jedinec rozhodne, začne být následně vnímán jako lepší.

Alderferova teorie motivačních potřeb

Autorem je Clayton P. Alderfer, který vyházel z Maslowovy hierarchie potřeb. Tato teorie, někdy označovaná jako ERG, má však pouze tři kategorie (Kociánová, 2010).

- **Existenční potřeby (Existence)** – zahrnují materiální potřeby, pomocí kterých dosahuje jedinec rovnováhy. Toto odpovídá prvním dvěma úrovním Maslowovy pyramidy. Příkladem těchto potřeb může být mzda, zaměstnanecké výhody nebo jistota zaměstnání.
- **Vztahové potřeby (Relatedness)** – představují vztahy s rodinou, přáteli, spolupracovníky a zaměstnavateli. Toto také znamená být uznáván (respektován) okolím a zároveň mít pocit bezpečí, jako člen určité skupiny nebo rodiny. Vztahové potřeby dávají dohromady třetí a čtvrtou úroveň Maslowovy pyramidy.
- **Potřeba růstu (Growth)** – jedná se o sebeúctu a osobní růst. Tyto faktory by měly jedince stimulovat ke kreativitě a produktivnímu úsilí. Uspokojení těchto potřeb závisí na příležitostech k růstu.

4.2. Teorie motivace pracovního jednání

Teorie instrumentality

Instrumentalita v zásadě tvrdí, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem k utváření chování. Teorie dále uvádí, že lidé budou motivováni k práci, pokud budou odměny a tresty přímo vázané k jejich výkonu. (Armstrong, 2015).

Základy nalezla tato teorie v Taylorových principech vědeckého řízení, jejichž autorem je Frederick Winslow Taylor. Ten k těmto principům uvedl: *„je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“* (Taylor in Armstrong, 2015, s. 219).

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti zdůrazňuje, že pracovníci jsou motivováni k získání odměny, která je spravedlivá k jejich pracovnímu výkonu.

„Předpokládá se, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě“ (Kociánová, 2010, s. 33).

Zaměstnanec rovněž srovnává své vstupy vložené do práce (schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti atd.) s vloženými vstupy spolupracovníků, kteří vykonávají podobnou činnost. Dále srovnává výstupy (plat, odměny, pochvala, povýšení), které přináší odvedený výkon jemu, s výstupy, které se dostanou spolupracovníkům (Pauknerová a kol., 2006).

Plevová (2012) uvádí důvody, proč lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti.

- V případě, že lidé vyhodnotí situaci jako nespravedlivou, prožívají nepříjemný pocit napětí. Když se nespravedlnost vyřeší, napětí se odstraní.
- Důvěra v to, že spravedlnost bude oceněna ostatními.
- Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocenění osoby.
- Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý.

Teorie cíle

Teorie cíle byla popsána Lockem a Lathamem a vychází z předpokladu, že motivace se spolu s výkonem zlepší, pokud jsou pracovníkům zadávány konkrétní cíle. Tyto cíle musí být dosažitelné, pracovník je musí akceptovat a po jejich provedení musí být poskytnuta zpětná vazba. Je důležité, aby se pracovník na stanovení cíle podílel, protože je tak možné stanovit jeho přiměřenou náročnost. Zpětnou vazbou se motivace udržuje a směřuje k dosažení vyšších cílů (Armstrong, 2015).

Při formulaci cílů je nutné mít na mysli následující pravidla (Arnold, 2007).

- Obtížné cíle mají za důsledek vyšší výkon než snadné cíle, musí však být osobou, která se jich snaží dosáhnout, dosažitelné.
- Specifické cíle vedou k vyšším výkonům než obecné cíle (např. „udělejte, co bude ve vašich silách“) a umožňují pracovníkům přesněji utvářet jejich jednání.
- Zpětná vazba je nezbytná, pokud má být dosaženo plné výkonnosti při stanovení obtížných a specifických cílů.
- Příznivé účinky stanovení cílů závisí částečně na závazku dané osoby vůči cíli, tj. na odhodlání této osoby pokusit se dosáhnout cíle a na její neochotě cíl opustit nebo redukovat.

Pokud se zaměstnavatel těmito pravidly řídí, dojde k poznatku, že „*stanovení výkonnostních cílů, které jsou specifické a obtížné (nikoliv však nemožné) a vůči nimž cítí pracovník závazek, povede s velkou pravděpodobností k růstu jeho výkonu, pokud obdrží zpětnou vazbu o dosaženém pokroku*“ (Arnold, 2007, s. 320).

Doplněná teorie X a Y

McGregor definoval teorii, která je založená na dvou přístupech jedince k práci. Tyto přístupy jsou nazývány teorie X a teorie Y. Později tyto teorie rozšířil Schein a doplnil sociální přístup.

Jednotlivé teorie jsou vymezovány následovně (Arnold, 2007).

- Teorie X: lidé jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní, proto jim nelze věřit. Nad zaměstnanci je třeba mít kontrolu, vyžadují neustálou stimulaci pomocí

finančních pobídek, hrozeb a trestů. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, sledují zaměstnanci pouze své cíle, které jsou neustále v rozporu s firemními cíli.

- Teorie Y: označuje člověka jako morální a zodpovědnou bytost. Pokud je s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace. Zaměstnanci v práci hledají nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu.
- Sociální přístup: vychází z faktu, že lidské chování je nejvíce ovlivněno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocit identity a sounáležitosti člověka v práci. Zaměstnanci reagují na očekávání lidí ve svém okolí často více než na finanční pobídky.

Herzbergův dvoufaktorový model

Model je založen na existenci dvou skupin faktorů, které ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost. Jedná se o hygienické a motivační faktory (Armstrong, 2015).

Hygienické faktory, také zvané dissatisfaktory, mají tu vlastnost, že pokud na jedince působí nepříznivě, vyvolávají značnou nespokojenost a demotivují. Pokud jsou tyto faktory pro jedince pozitivní, mají pouze vliv na spokojenost, nikoliv na motivaci (Bedrnová, Nový, 2004). Příkladem těchto faktorů může být pracovní prostředí, mezilidské vztahy nebo jistota zaměstnání (managementmania.cz, 2016).

Motivační faktory, zvané také satisfaktory, nevedou v případě nepříznivého stavu ke změně spokojenosti nebo motivace jedince. Pokud je ale situace opačná, působí na spokojenost i pracovní motivaci (Bedrnová, Nový, 2004). Mezi motivační faktory se řadí úspěch, uznání a odpovědnost (managementmania.cz, 2016)

Teorie expektace

„Teorie vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí“ (Armstrong, 2015).

Síla očekávání může vycházet z minulých zkušeností. Pokud je ale pracovník postaven do nové situace, dojde ke změně odměn, pracovních podmínek apod., může dojít ke snížení motivace (Armstrong, 2015).

Vychází se z toho, že zaměstnanec vynakládá určité úsilí, aby tak dosáhl určitého cíle, výsledku. Pracovník dále očekává, že bude za vynaložené úsilí nějak odměněn.

Tato odměna musí mít pro zaměstnance nějaký význam. Čím větší je tento význam, tím usilovněji by měl zaměstnanec pracovat (Mikuláščík, 2015).

Úsilí lze vypočítat pomocí vzorce (Mikuláščík, 2015):

$$\dot{U} = E \times \sum_{i=1}^k (V_1 \times I_1 + V_2 \times I_2 + \dots V_k \times I_{k[A_1]})$$

Kde: \dot{U} = úsilí, což je předpokládané snažení zaměstnance.

E = expektace, jedná se o očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení. Udává se v podobě odhadu v rozmezí 0,0 – 1,0, kde 1,0 představuje nejlepší možný očekávaný výsledek.

V = valence, vyjadřuje hodnotu toho, co zaměstnanec získá za vynaložený výkon (v hodnotách od -10 do +10).

I = instrumentalita, pravděpodobnost vyjadřující očekávanou odměnu, kterou zaměstnanec za svůj výkon získá (v hodnotách 0,0 – 1,0).

McClellandova teorie potřeb

McClelland je autorem alternativní klasifikace potřeb. Tato teorie vychází ze studie manažerů, při níž byly identifikovány tři potřeby. Lidé mají potřebu něčeho dosáhnout (potřeba úspěchu), někam patřit (potřeba sounáležitosti) a potřebu moci. Každý jednotlivec může mít jinak stanovený vnitřní žebříček priorit těchto potřeb (Šamánková a kol., 2011).

Armstrong (2015) popisuje jednotlivé potřeby následovně.

- **Potřeba úspěchu** – potřeba uspět v konkurenci. Je posuzována na základě osobního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti** – potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
- **Potřeba moci** – potřeba řídit nebo nějakým způsobem ovlivňovat ostatní.

5. Motivační typy lidí

Každý člověk je svým způsobem jedinečný a vzhledem k tomu se liší jejich motivace v různých situacích. Přesto lze najít určité ustálené vzory jednání jedinců.

Plamínek (2015) tyto vzory popsal a stanovil čtyři motivační profily – objevovatelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé.

- **Objevovatelé** – upřednostňují nezávislost a samostatnost. Rádi řeší různé problémy, přijímají výzvy a zdolávají překážky. Mají předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Charakteristické je pro ně výrazné neverbální vyjadřování.
- **Usměrňovatelé** – rádi ovlivňují své okolí a jsou středem pozornosti. Velmi citlivě vnímají hierarchické uspořádání společnosti a mají potřebu se zařazovat do struktur. Dobře zúročují své myšlenky a umí přesvědčit ostatní. Usměrňovatelé jsou přirození vůdci větších skupin.
- **Slad'ovatelé** – vnímají velmi silně sociální vztahy. Na rozdíl od usměrňovatelů, kteří vnímají především hierarchické uspořádání, je pro slad'ovatele důležitý spíše horizontální rozměr. Jsou vstřícní a empatictí. Velmi jim záleží na okolní atmosféře, která by měla být příjemná a lidská.
- **Zpřesňovatelé** – spolehlivý, pečlivý typ, který je přísný na sebe i okolí. Důležité jsou pro ně normy a pravidla. Jednají racionálně a skrývají své emoce. Respektují své nadřízené i v případě, kdy je vnímají negativně.



Obrázek 2: Motivační profily (Zdroj: Plamínek, 2015, s. 45)

Pokud zaměstnavatel dokáže stanovit motivační profily svých zaměstnanců, může pak s využitím těchto znalostí upravovat pracovní podmínky a zvyšovat tak jejich spokojenost a výkonnost.

6. Motivace a výkon

Ke každé pracovní činnosti se váže určitý pracovní výkon. Tento výkon je také jedním z kritérií, podle kterého hodnotí zaměstnavatel své zaměstnance. Na pracovním výkonu se značně podílí pracovní motivace, spolu se schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi zaměstnance, což znázorňuje následující vzorec (Bedrnová, Nový, 2007):

$$V = f(M * S),$$

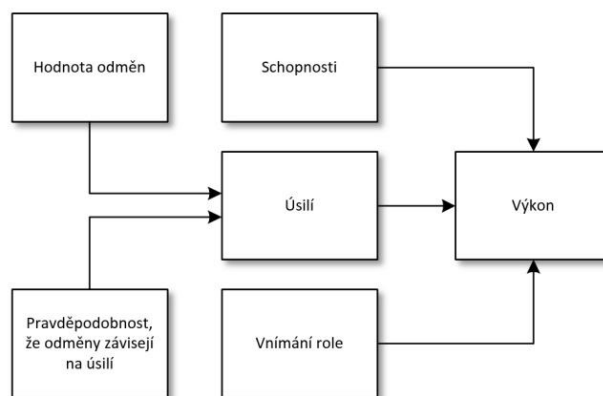
kde: **V** – výkon v kvantitativních a kvalitativních aspektech,

M – motivace k práci,

S – úroveň schopností, vědomostí a dovedností.

Model motivace od Portera a Lawlera

S výkonem souvisí i model motivace, který pochází od Portera a Lawlera. Tento model se opírá o teorii expektace a znázorňuje dva faktory, které určují úsilí vkládané lidmi do své práce. Prvním faktorem je hodnota odměn, které musí uspokojovat potřeby lidí z hlediska jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace. Druhý faktor představuje pravděpodobnost, že odměny závisí na úsilí tak, jak to lidé vnímají. Je to tedy očekávání lidí, které se týká vztahu mezi odměnou a úsilím. Výsledné úsilí tvoří, spolu se schopnostmi a způsobem vnímání role, určitý výkon (Armstrong, 2015).



Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera (Zdroj: Armstrong, 2015)

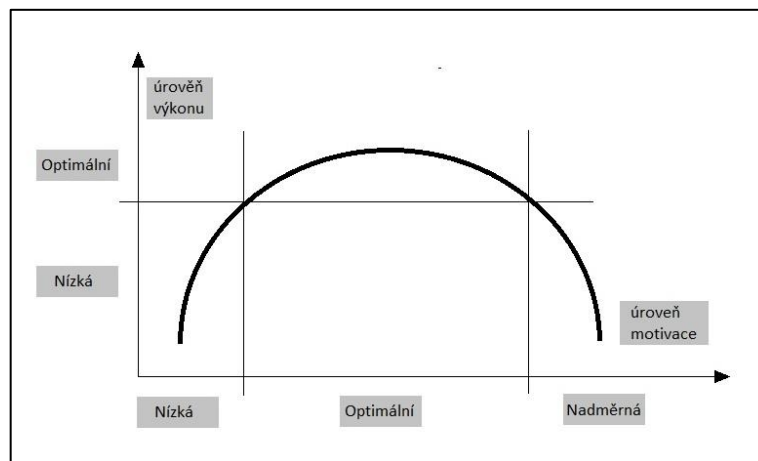
Optimální motivace

Ne vždy platí, že čím větší motivace, tím větší výkon. Nadměrná motivace často vede naopak k poklesu pracovního výkonu. Tento jev je způsoben vysokou mírou psychického napětí. Naopak nízká nebo zcela chybějící motivace vede k tomu,

že zaměstnanec nevyvine dostatečné úsilí a jeho výkon není uspokojivý (Bedrnová, Nový, 2004).

Pro každý úkol existuje určitá úroveň optimální motivace. Úroveň se liší v závislosti na obtížnosti úkolu (Bedrnová, Nový, 2004).

Znázornění vztahu mezi náročností úkolu, výkonem a úrovní motivace velmi dobře znázorňuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, neboli „Obrácená U-křivka“. (viz obrázek č. 4).



Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu - tzv. obrácená U-křivka (Zdroj: Provazník, 2002)

7. Strategie motivace

Pro zaměstnavatele, personalisty a vedoucí týmu je důležité vědět jak jednotlivé motivační prvky a teorie fungují, aby je dokázali vhodně využít. Strategie motivace umožňuje vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se zvyšuje výkon zaměstnanců. Zabývají se také vytvářením motivačních pracovních míst, uskutečňováním rozvojových programů pro manažery a vedoucí týmu, uplatňováním systému celkové odměny nebo řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) ve své publikaci přehledně znázorňuje jednotlivé faktory, které ovlivňují strategie motivace a přínosy personalistiky.

Tabulka 1: Strategie motivace (Zdroj: Armstrong, 2015)

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínosy personalistiky
K procesu motivace je nutné přistupovat komplexně. Nelze se pouze zjednodušeně zaměřit na jednu z teorií.	Předcházet vytvoření zjednodušené strategie, která ignoruje rozdíly mezi jednotlivci.
Pracovníci jsou motivovanější, dostává-li se jim uznání a ocenění za to, čím jsou a co dělají.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, díky kterému se dohodnou vzájemná očekávání a ocenění dosažené výsledky.
Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a zjevný účinek, neznamená to však jejich dlouhodobé působení. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, mívají zpravidla hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – nedochází k jejich vnucování zvnějšku.	Prosazovat tvorbu a uplatnění systému celkové odměny, který umožňuje ocenit úspěch a neúspěch peněžních i nepeněžních odměn. Při tvorbě systému peněžních odměn brát zřetel na doporučení z teorie očekávání, cíle a spravedlnosti. Využívat uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření pracovních míst.
Někoho peníze motivují více, někoho méně. Nelze se domnívat, že peněžní složka motivace působí na všechny stejným způsobem.	Odměňování podle výkonu, nepůsobí vždy na zvýšení výkonu a motivace.
Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou míru samostatnosti a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.	Poskytovat vhodné poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci.
Mezi potřeby zaměstnanců patří růst prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Nabízet a poskytovat prostředky a příležitosti k osobnímu rozvoji a odbornému vzdělání.
Kultura organizace (její hodnoty a normy) má vliv na motivaci.	Podpora opatření, která vedou k rozvoji firemní kultury, především pak v oblasti oceňování a odměňování zaměstnanců
Styl vedení může mít vliv na motivaci, udávat její směr, podněcovat a podporovat zaměstnance v jejich úsilí dosahovat stanovených cílů a zlepšovat jejich pracovní výkon.	Podat návrhy na soustavu schopností a vlastností manažerů a vedoucích týmů. Pomocí soustavy pak identifikovat vhodné manažery a vedoucí, realizovat pro ně rozvojové programy.
Potřeba dosáhnout úspěchu je významný motivátor pro všechny, kteří chtějí větší pravomoc a odpovědnost.	Podporovat vytváření pracovních míst, řízení talentů a řízení pracovního výkonu s cílem poskytnout lidem příležitost dosáhnout úspěchu. Kromě toho je důležité poskytnout zpětnou vazbu, aby pracovníci věděli, jak si vedou a co musí udělat, aby dosáhli více.

7.1. Chyby v motivaci

Durčák (2014) a Urban (2012) uvádějí nejčastěji používané chybné přístupy, které se často vyskytují v motivačních strategiích.

- První je špatné použití sankce nebo hrozby trestu. Hrozba je často využita za účelem zamezení jakéhokoliv nežádoucího nebo nevhodného chování. Pak tedy není smyslem někoho k něčemu motivovat. Další nevhodný přístup je vynechání trestu v případě neplnění úkolů. Zaměstnancům pak chybí motivace v plnění úkolů a klesá jejich výkonnost.

- Další je nesprávné použití povzbuzování, kdy se vedoucí snaží své zaměstnance namotivovat, ale nepovzbuzuje je k ničemu konkrétnímu. Jedinci je tak povzbuzením předána energie, kterou ale není schopen využít, protože cíl jeho práce není konkrétní nebo není dopředu jasně definován.
- Manažeři také mylně oceňují špatné chování. Jedná se často o oceňování zaměstnanců, kteří jen dobře vypadají, nebo svému nadřízenému neustále lichotí a ve všem s ním souhlasí. Odměna je také někdy udělována při nesplnění úkolu. Pracovníci poté pokračují v zanedbávání své práce.
- Opačným případem je, že při splnění úkolu není udělena zaměstnancům odměna nebo to, co získají, za odměnu nepovažují. Důsledkem je nedostatečná motivovanost.
- Pracovníci nevědí nebo si plně neuvědomují, jak budou odměněni (nebo v opačném případě sankcionováni) za vykonaný úkol. Nejčastějším důvodem je špatná nebo žádná informovanost. Pokud zaměstnanci nemají přehled o odměnách (sankcích), pak na ně nemohou působit.

8. Vymezení stimulace v pracovním prostředí

Stimulace do značné míry souvisí s motivací, neboť na ni působí. Rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá v místě, odkud pochází podněty.

Jak již bylo popsáno, motivace je vnitřní proces, který je ovlivněn pouze vnitřní osobností člověka. Naproti tomu stojí stimulace, která je vnějším procesem. Základem je zde stimul přicházející zvnějšku. Motivuje se tedy jedinec sám, stimuluje ho jeho okolí (Hornáková, 2012).

Provazník a Komárková (2004) označují stimulaci jako vnější proces, který působí na lidskou psychiku, kde způsobuje změny. V důsledku těchto změn dochází k ovlivnění motivace.

8.1. Formy stimulů

Na výkonu zaměstnanců se podílejí různé stimuly, nejčastěji se mezi ně řadí hmotná odměna, obsah práce, hodnocení, atmosféra pracovní skupiny a pracovní podmínky.

Přístupy ke stimulaci zaměstnanců jsou různé. Někdy jsou však určité formy zcela opomíjeny. Aby vedení společnosti provázalo všechny formy, je třeba ke stimulaci přistoupit jako k několika složkám, které dohromady tvoří jednotný celek.

Armstrong (2015) uvádí jako jeden z přístupů ke stimulaci tzv. celkovou odměnu pro zaměstnance, která by se měla skládat z různých složek. Je nutné zvážit všechny možnosti ocenění pracovníků za odvedený výkon a dosažené úspěchy. Přístup celkové odměny uznává význam finančních odměn a zaměstnaneckých výhod. Zdůrazňuje i nehmotné odměny, což může být např. možnost rozvíjet své schopnosti a kariéru.



Obrázek 5: Složky celkové odměny (Armstrong, 2015, s. 424)

Hmotná odměna

Jako hlavní stimulační prostředek je povětšinou chápána hmotná odměna. Jedná se zároveň o zdroj existenčních prostředků, které jsou pro pracovníka a jeho rodinu důležité. Nejedná se ale pouze o peněžní odměnu, jako prostředek hmotné odměny může sloužit i služební automobil, telefon, slevy na podnikové zboží atd. (Bedrnová, Nový, 2004).

Obsah práce

Jedním z nejvýznamnějších přístupů vedoucích k vytváření optimální úrovně pracovní motivace je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení se opírá o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, podle níž je práce sama nejvýznamnějším a nevyčerpatelným motivátorem (Bedrnová, Nový, 2004).

Při obohacování práce může být kladen důraz na odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc apod. V souvislosti s obsahem práce souvisí procesy (Pauknerová a kol., 2006 a Bedrnová, Nový, 2004):

- **job enlargement** – rozšiřování počtu pracovních operací a pracovní způsobilosti,
- **job enrichment** – obohacování práce (z hlediska rozšíření rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka),
- **job rotation** – plánovité střídání pracovních míst, z důvodu větší rozmanitosti a pestrosti práce.

Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféra pracovní skupiny zahrnuje celou řadu sociálních faktorů, které však může vedoucí pracovník svou autoritou ovlivnit. Aby řídicí pracovník úspěšně ovlivňoval atmosféru, musí se mezi ním a pracovníky nacházet vzájemná důvěra (Kadlčík, 2001).

V pracovní skupině si jednotlivci navzájem porovnávají své výsledky a výkony. Pokud se jedná o dobrou pracovní skupinu, tak zaměstnanec díky porovnání posiluje své sebevědomí a zlepšuje svůj výkon. Naopak ve špatné skupině, kde panuje jisté nepřátelství a závist, může mít srovnání negativní vliv na motivaci (Kadlčík, 2001).

Hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníků by měl provádět především jejich nadřízený. Smyslem je hlavně motivace, kontrola a korekce způsobu práce a chování pracovníka. Obecně se rozlišují dva způsoby hodnocení zaměstnanců, formální a neformální. Rozdíl spočívá v tom, že formální hodnocení se provádí pravidelně (minimálně jednou ročně), kdežto neformální se používá příležitostně (managementmania.cz, 2016).

Formální hodnocení tak představuje např. příležitostnou pochvalu zaměstnance od nadřízeného. Neformální je posouzení pracovního výkonu pracovníka podle předem daných charakteristik a může sloužit jako podklad pro stanovení odměny (Pauknerová a kol., 2006).

Mezi předměty hodnocení se řadí vlastnosti, projevy a činnosti pracovníků, které značně ovlivňují fungování firmy (Pauknerová a kol., 2006).

Pracovní podmínky

Zaměstnance sice zcela neuspokojí skutečnost, že pracují v dobrých tepelných, světelných a podobných podmínkách, ale hraje významnou roli, týkající se jejich stimulace a má následující efekt (Kadlčík, 2001):

- lepší podmínky vedou ke zvýšení kvality výkonu (v důsledku snížení únavy a zlepšení pracovní pohody),
- zlepšuje se vztah mezi podnikem a zaměstnancem.

Pokud vedení o pracovní podmínky pečuje, tak není pravidlem, že se to ihned projeví na chování a výkonu zaměstnanců. Naopak když vedení péči zanedbává, působí to na motivaci zaměstnanců negativně (Kadlčík, 2001).

8.2. Přístup ke stimulaci

„Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ motivaci na míru“ (Bedrnová, Nový, 2004).

Základ stimulace tvoří potřeba nebo jiná činnost, která z potřeby vychází. Účinná je stimulace tehdy, pokud jsou stimuly stejně jako potřeba pro jedince zajímavé (Hornáková, 2012).

Při využití negativní stimulace (zastrašování, omezování, vyvolávání paniky apod.) se nedocílí takového výsledku jako v případě využití pozitivní stimulace (Hornáková, 2012).

9. Pracovní prostředí

Důležitým aspektem, který značně souvisí s motivací pracovníků, je pracovní prostředí, ve kterém se pohybují.

Do pracovního prostředí nespadá pouze místo výkonu, ale řadí se sem i vztahy s kolegy, samotný charakter činnosti apod. Michalík (2009) rozděluje pracovní prostředí do 4 složek:

- **formální stránka** (vybavení pracovišť, uspořádání, barevné řešení, využití květin, vymezení pracovního prostoru, osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky apod.),
- **činnostní stránka** (charakter činností, odměňování, motivace, rozvoj a vzdělávání apod.),
- **vztahová stránka** (vztahy se spolupracovníky, podřízenými, nadřízenými, formální, neformální apod.),
- **bezpečnostní stránka** (bezpečnost pracovníků a majetku dané organizace).

9.1. Charakteristiky pracovišť

Pro různé typy prací jsou vhodná různá pracoviště. Aby byl zaměstnanec spokojený, je důležité vytvořit vhodný pracovní prostor.

Mikuláščík (2015) definuje pracovní prostředí jako podmínky, za kterých se uskutečňuje pracovní proces. Tyto podmínky se řídí zákony, které se týkají bezpečnostních opatření a ochrany zdraví pracovníků. Nestačí ale pouze dodržování zákonných norem, je potřeba vytvářet takové podmínky, aby byl zaměstnanec v práci spokojený. Pozitivním důsledkem je pak ekonomický, morální i sociální efekt.

Na člověka působí během práce různé vjemy. Pracoviště je tedy třeba klimaticky, světelně, barevně a zvukově přizpůsobit.

- **Barvy** – plní funkci bezpečnostní, orientační a estetickou (Pauknerová, 2012). Z praktického hlediska se rozlišují teplé a studené barvy. Teplé mají aktivizující a povzbuzující vliv a jsou vhodné do méně prosvětlených prostor. Využívají se také v chladných prostorech k navození pocitu tepla. Naopak studené barvy navozují zklidňující a ochlazující pocit a také opticky zvětšují prostor. Ideální využití studených barev je v administrativních odděleních nebo horkých provozech (Michalík, 2009 a Pauknerová, 2012).
- **Zvuky** – na pracovišti vnímá zaměstnanec své okolí také po sluchové stránce. Pauknerová (2012) zdůrazňuje negativní působení hluku na pracovníky. Nepříjemná je intenzita a frekvence. Hluk o vysoké frekvenci je tolerován pracovníky hůře než zvuk nižší frekvence. Na člověka také působí pravidelnost hluku. Nepravidelný hluk je tolerován méně než pravidelný.

Pokud je na pracovišti reprodukována hudba, může mít povzbuzující a uklidňující vliv, a navíc může mít funkci clonění jiného hluku. Nedoporučuje se ale hudba při duševně namáhavé práci a doporučuje se regulovat její hlasitost na přijatelnou úroveň (Michalík, 2009).

- **Mikroklimatické podmínky** – jsou většinou stanoveny zákonnými normami. Patří mezi ně teplota, vlhkost, proudění vzduchu a různé druhy znečištění ovzduší (např. prašnost, chemické výpary, radioaktivní znečištění) (Pauknerová, 2012).
- **Osvětlení** – je velice důležité vzhledem k faktu, že člověk zrakem zpracuje přibližně 80 – 90 % informací. Nejčastěji společnosti využívají kombinaci denního světla (bezplatný zdroj, příjemný pro zrak) a umělého osvětlení (mělo by mít stále stejnou intenzitu a barva by měla co nejvíce odpovídat přirozenému dennímu světlu) (Michalík, 2009).

Při vybavování pracovišť je kromě zmíněných vlivů důležité dbát na ergonomii, tedy na to, aby se zaměstnancům s pracovními nástroji co možná nejlépe pracovalo. Jedná se např. o stabilní sedadlo nebo možnost upravovat polohu obrazovky počítače.

Michalík (2009) také popisuje důležitost role živých rostlin na pracovišti, které mají schopnost absorbce škodlivin, zvlhčení vzduchu, esteticky doplňují prostor a přispívají k psychické pohodě.

9.2. Open space kanceláře

Trendem posledního desetiletí jsou tzv. velkoprostorové kanceláře, kde vykonává pracovní činnost společně 10 až 20 zaměstnanců. Počet se může v krajních případech blížit i několika stovkám.



Obrázek 6: Příklad open space (Zdroj: delightoffice.com, 2017)

Michalík (2009) ve své publikaci shrnuje výhody a nevýhody open space kanceláří.

Mezi pozitivní stránky tohoto typu kanceláří patří:

- zefektivnění komunikace,
- flexibilita při řešení úkolů,
- vyšší produktivita,
- nižší náklady,
- větší přehled a možnost kontroly.

K negativům těchto kanceláří se řadí:

- ztráta soukromí,
- neosobní „tovární“ prostředí,
- častější spory,
- obtížnější soustředění,
- vyšší nemocnost.

10. Motivační program organizace

Motivační program je souborem nástrojů stimulace zaměstnanců v souladu s personální strategií, personální a sociální politikou, a prostupuje celým systémem řízení lidí v podniku. Představuje konkrétní podobu systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Ve své podstatě se jedná o soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž cílem je dosažení požadované pracovní motivace zaměstnanců, která následně vede k požadovaným pracovním výkonům (Kociánová, 2010).

Aby bylo možné zpracovat účinný motivační program, je třeba nejprve uskutečnit analýzu zaměřenou na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Kromě uvedeného je nutné rozpoznat a zhodnotit všechny skutečnosti, které mají vliv na fungování podniku, motivaci a výkonnost pracovníků. Za pomoci tohoto poznání je možné získat soubor sociálně ekonomických informací, mezi které se řadí (Bedrnová, Nový, 2004):

- informace o technických, technologických a organizačních pracovních podmínkách,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnanců,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o používaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení zaměstnanců,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení, vlastní personální práce a sociální péče v podniku,
- shromáždění měkkých dat (informace o charakteristikách pracovní spokojenosti/nespokojenosti, o hodnotových orientacích, o aspiracích a vztahu k práci, profesi, spolupracovníkům a vedení, o podnikových záměrech a cílech).

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu lze rozdělit do následujících kroků (Bedrnová, Nový, 2004):

1. analýza motivačního profilu pracovníků,
2. stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu,

3. zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků,
4. vymezení potenciálních stimulačních prostředků,
5. výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek pro jejich uplatňování,
6. vlastní sestavení dokumentu „motivační program“,
7. seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.

11. Generační rozdíly v motivaci

V současné době žije celkem sedm generací, z nichž jsou tři ekonomicky aktivní. Jedná se o generace Babyboomers, generaci X a generaci Y (přeloženo z: McCrindle, Wolfinger, 2009).

Tabulka 2: Rozdělení generací (Zdroj: Strauss, Howe, 1991)

Generation	Birth Years	Generation Length
Generation Y (Gen Y; Millennials)	1982 – 2003	21 years
Generation X (Gen X)	1961 – 1981	20 years
Baby Boomers (Boomers)	1943 – 1960	17 years

V současné době mají většinový podíl na pracovních pozicích generace X a Y. S postupem času jejich počet bude růst.

Dnes nastupuje do práce generace Y, která bude ovládat do deseti let většinu pracovních pozic. Zatímco starší generace uplatňovali vzor nejdříve práce, potom zábava, generace Y vyžaduje obojí zároveň. Je zřejmé, že bude docházet ke konfliktům, neboť starší generaci se nechce měnit již zaběhnuté systémy vybudované generacemi předků. Ačkoliv je dnes považován výdělek jako jediný skutečně účinný motivační faktor, generace Y je v rozporu s tímto tvrzením. Nejde o to, že by o peníze nestáli, ale jde jim především o prožitek. Proto je třeba motivaci ovlivňovat tímto směrem (Toman, 2016).

Generace Y je schopná odejít od rozdělané práce, pokud s ní není spokojená. Podle průzkumu *Lifestyle* od společnosti TNS Aisa byla v roce 2015 spokojena v práci pouze pětina obyvatel České republiky. K učinění změny ve spokojenosti zaměstnanců, je nutná změna firemní kultury (Toman, 2016).

Pokud se podíváme na základy myšlení generace Y, lze jejich charakteristiky shrnout do následujících bodů (přeloženo z: Cran, 2010).

- Chtějí být neustále ve spojení. Komunikace s přáteli je velmi častou aktivitou.
- Chtějí být pro společnost důležití a uznávaní za přínosy, které vytvářejí.
- Chtějí být slavní (důkazem jsou neustálé projevy prostřednictvím sociálních sítí typu Youtube a Facebook).
- Vnímají práci jako příležitost se socializovat, účastnit se brainstormingů a nejrůznějších projektů.

Motivují je jednoduše vydělané peníze, proto je vhodné nastavovat jim práci tak, aby ji vnímali jako jednoduchou. Dalším motivátorem jsou týmové aktivity – účast na sportovních událostech nebo koncertech spolu s kolegy. Uznávají výhody typu vstupenek na různé eventy. Inspirující a motivující jsou pro ně inovace týkající se environmentalistiky (přeloženo z: Cran, 2010).

Generace Y vnímá vzdělání jako velmi důležité, chtějí mít také jasně popsané výhody a možnosti pro další pracovní růst. Zaměstnanecké benefity určené této generaci nemusí představovat výhradně finanční odměna, ale jsou důležité i ostatní formy - zahraniční cesty, příspěvky na sport a kulturu apod. (Ledvinková, 2010).

Oproti tomu starší generace X si chce upevnit svoji pracovní pozici pro vlastní budoucnost. Chtějí si pořizovat auta, domy, zakládat rodiny. Proto je pro ně jistota zaměstnání velice důležitým faktorem (přeloženo z Muoio, 2015).

Lidé generace X si chtějí vydělat, být oceněni za nadstandardní výkon a zároveň uvítají volný čas pro vlastní aktivity. Proto je občasná placená dovolená velkou motivací. Jejich vedení by mělo být ochotné sdílet informace, poskytnout uznání a odměnu. Důležitá je pro ně možnost práce z domu nebo mimo kancelář. I poskytnutí této možnosti jeden den v týdnu jim zvýší pracovní spokojenost. Kromě jiného mají potřebu získávat nové znalosti a dovednosti (Cran, 2010).

Babyboomers jsou lidé, kteří většinou již mají založenou rodinu. Stejně jako pro generaci X je i pro ně důležitá jistota zaměstnání (je nepravděpodobné, že by se lidé této generace rozhodovali pro náhlou změnu kariéry). Rozumí termínu těžká práce a nemají problém s dodatečnou zodpovědností a odpracováním přesčasů. Pracovní

úspěch je pro ně tedy velmi důležitý. S vyhlídkou zajišťování rodiny a odchodu do důchodu pro ně peníze hrají velkou roli (přeloženo z Muoio, 2015).

Výběr správného typu komunikace pro danou generaci je velmi důležitý. Babyboomers jsou zvyklí na mnohem více formální styl řeči oproti pozdějším generacím. Někteří používají sociální sítě, ale ne všichni z této generace využívají nové technologie. Úspěšná komunikace probíhá prostřednictvím přímých zpráv a osobních setkání a je nevhodné použití slangu nebo neformální řeči. K jejich motivaci je vhodný příspěvek na důchod nebo pojištění, dodatečná dovolená nebo jakákoliv příležitost k uvolnění stresu z práce (např. vzdělávací kurzy, příspěvek na sport a kulturu) (přeloženo z: Sylvester, 2015).

Vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o zaměstnance pracující pro společnost několik let, je vhodné neopomenout milníky jako je např. 20 let výkonu práce. Pokud je zaměstnanci uděleno takové uznání, bude nadále loajální a bude přispívat společnosti (přeloženo z: Sylvester, 2015).

Analytická část

12. O společnosti

Úvod analytické části krátce představuje společnost Reda a. s. (dále jen Reda), její předmět podnikání a organizační strukturu. Poté jsou popsány jednotlivé prvky vnější motivace, které společnost využívá k podněcování pracovních výkonů svých zaměstnanců. Veškeré informace jsou získány z oficiálních webových stránek společnosti, obchodního rejstříku, interních materiálů, rozhovorů s personálním oddělením a z dotazníkového šetření.



Obrázek 7: Logo společnosti (reda.cz, 2017)

Společnost Reda se zabývá výrobou, prodejem a potiskem reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících služeb.

Hlavním posláním společnosti je vzájemná spolupráce jak se zákazníkem, tak i mezi zaměstnanci (viz hodnoty FORUS). Cílem společnosti Reda je být první volbou u zákazníků a být lídrem na trhu v jejich oboru.

12.1. Základní údaje

Zdrojem, ze kterého byly získány veškeré základní údaje, byl obchodní rejstřík (or.justice.cz, 2017).

Datum zápisu: 11. července 1991

Jméno společnosti: REDA a.s.

Sídlo: Hviezdoslavova 1456/55d, Slatina, 627 00 Brno.

IČO: 18828507.

Právní forma: akciová společnost.

Předmět podnikání:

- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní, provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

12.2. Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1991 jako REDAP BRNO, spol. s r. o. Tento název vychází z počátečních písmen slovního spojení: reklamní a dárkové předměty. V roce 1994 se název změnil na REDA s. r. o. a v roce 2005 došlo k úpravě právní formy na akciovou společnost. Za dobu své existence společnost založila několik poboček po České republice a jednu na Slovensku.

Mezi důležité milníky patřily roky 2004 a 2005, kdy došlo k založení dvou dceřiných společností v zahraničí, v Polsku a Číně.

V minulosti si společnost registrovala dvě ochranné známky na své vlastní značky, Beaver (sortiment outdoorových potřeb) a Santini (elegantní dárkové předměty).

Mezi klíčové události také patří získání certifikátu o zavedení systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 v roce 2006 a jeho následné obnovení v roce 2012.

12.3. Organizační uspořádání

Ve společnosti Reda pracuje více než 240 zaměstnanců, z nich většina pracuje na centrále v Brně, kde jsou umístěny všechny výrobní potiskové technologie a skladové prostory. V Brně také sídlí vedení společnosti, oddělení exportu, logistiky, backoffice pracovníci a brněnská sekce obchodu (B2B a B2C).

Zaměstnanci jsou podle druhu své práce rozdělení do následujících úseků:

- obchodní,
- marketingový,
- technicko-hospodářský,
- finanční,
- manuální.

Mezi řídicí orgány se řadí valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti, dále sem patří statutární orgán, představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Poslední řídicí orgán, dozorčí rada, má hlavně kontrolní funkci.

Každý ze zaměstnanců je přímo podřízen jednomu vedoucímu, od kterého přijímá příkazy a jemuž se zodpovídá za plnění úkolů.

12.4. Benefits

Jedním z hlavních stimulačních prostředků, kterým si Reda získává nové a udržuje své stávající zaměstnance, je vzdělávání a rozvoj. Toto probíhá prostřednictvím odborných kurzů, konferencí a rozvojových programů, které jsou stavěny na míru dané skupině zaměstnanců. Společnost chce tímto systémem docílit rozvoje talentovaných zaměstnanců, včetně jejich osobnostního, odborného i kariérního růstu.

Mezi další prostředky podněcující motivaci zaměstnanců patří:

- pružná pracovní doba u pozic, které to dovolují,
- slevy na výrobky a služby společnosti Reda,
- sportovní a teambuildingové aktivity,
- příspěvky na stravování a další benefits.

12.5. Firemní kultura

Již od počátku se majitelé zavázali společnost řídit co nejefektivněji a nejproduktivněji. Aby svou společnost mohli považovat za konkurenceschopnou, musí všichni zaměstnanci dodržovat příslušné právní předpisy, ustanovení etického kodexu a další společensky přijímaná pravidla.

Společnost si pro fungování interních i externích vztahů vytvořila zásady, které jsou rozděleny do následujících 4 bodů.

- Korektnost a poctivost – provozování aktivit v souladu s platnými právními předpisy, profesní etikou a interními pravidly. Je nepřípustné přijímat jakékoliv formy úplatků, které by ovlivnily nezávislé rozhodování nebo jednání zainteresovaných stran.
- Nestrannost – společnost vytváří takové prostředí, ve kterém je vzájemný respekt, podpora a týmová práce. Jedná se i odmítání jakýchkoliv forem diskriminace (věkové, rasové, etnické apod.).

- Ochrana zdraví – pracovní podmínky respektují důstojnost jednotlivce a splňují požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví. Podmínky a pravidla pro BOZP jsou popsány v samotné organizační směrnici.
- Řízení lidských zdrojů – všichni zaměstnanci jsou přijímáni na základě řádných pracovních smluv. Žádné nestandardní formy práce nebo vykořisťování nebudou tolerovány. Společnost rovněž odmítá jakékoli jednání, které by mohlo znamenat zneužití pravomoci nebo v obecnější rovině narušení lidské důstojnosti či psychické a fyzické integrity.

12.5.1. Firemní hodnoty – FOR US

Vedení společnosti si kromě zmíněných zásad vytvořilo za účelem prosperujících vztahů následující hodnotový systém „FOR US“ (reda.cz, 2017).

Férovost – férové jednání se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky a obchodními partnery v souladu s etickým jednáním. Jedná se o příkladné jednání, které pomáhá společnosti Reda v důvěryhodnosti.

Otevřenost – vyslechnutí názorů ostatních, ale i odvaha vyslovit svůj vlastní názor. Otevřenost podporuje porozumění a rozvoj lidského potenciálu a tím je nedílnou součástí firemní kultury.

Respekt – založen na konceptu lidskosti a důstojnosti. Pomáhá vytvářet atmosféru úcty a spravedlnosti. Získání respektu vyžaduje otevřenou komunikaci, díky které se vytváří prostor pro projev každého člověka jako individuality.

Uznání – uznávání zaměstnanců za kvalitní pracovní výsledky. Podporování nových nápadů, inovativních myšlenek a každé další přidané hodnoty práce, která směřuje ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a rozvoji firmy.

Spolupráce – každý zaměstnanec je součástí týmu, proto je důležité spolupracovat s ostatními. Jedná se o pochopení odlišných názorů, efektivní komunikaci, vzájemné naslouchání a hledání kompromisů v dosažení společných cílů.

Kromě těchto formálních zásad a ustanovení se společnost snaží vytvářet dobré vztahy mezi zaměstnanci i prostřednictvím nejrůznějších firemních akcí, mezi které se řadí sportovní a oddychové aktivity, ale i celofiremní večírky.

12.6. Prostředí

Na svých webových stránkách společnost zmiňuje kvalitu zázemí, která spočívá v moderně vybavených dílnách, kde jsou k dispozici vlastní kompletní potiskové technologie, které umožňuje velkou kapacitu výroby v krátké době. Většina zaměstnanců nevýrobní části firmy pracuje v open space kancelářích jednotlivých úseků.

12.7. Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle dohodnuté mzdy a dané pracovní pozice. Sjednaná výše mzdy je garantována při standardním výkonu a kvalitě odvedené práce.

Složku mzdy tvoří i prémie – ty mají stanovená pravidla pro vyplacení na základě splnění předem stanovených měřitelných ukazatelů práce (produktivita, hospodárnost, termín, aj.) nebo v opačném případě pravidla pro nevyplacení určité částky (tj. krácení mzdy) při nesplnění stanovených kritérií.

Kromě prémie mají zaměstnanci možnost získat kvartální bonus, který se vyplácí na základě předem písemně stanovených kritérií (tj. klíčové ukazatele výkonnosti), dále roční bonus pro členy top managementu a středního managementu.

Další složkou finančních odměn jsou tzv. nestandardní odměny:

- odměna za doporučení nového zaměstnance – slouží k efektivnějšímu výběru nového zaměstnance na uvolněnou případně novou pozici,
- odměna při ocenění životního jubilea 50 let,
- odměna za ocenění u příležitosti odchodu do důchodu.

13. Charakteristika výzkumu

Následující část popisuje provedený výzkum – jeho cíl, metodologii, cílovou skupinu a výsledky.

13.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat současný stav motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané společnosti Reda. Konkrétněji je pozornost zaměřena na výčet důležitosti zaměstnaneckých výhod a stimulačních prostředků. Ty jsou hlouběji analyzovány a srovnávány z hlediska věku a pracovní pozice respondentů.

Cílem výzkumu je i srovnání rozdílů mezi generacemi v přístupu k jednotlivým aspektům motivace a stimulace, vycházející z teoretických předpokladů a vzájemných rozdílů.

13.2. Metoda výzkumu

Provedený výzkum má zejména deskriptivní charakter, tzn. popisuje aktuální pohled zaměstnanců na motivační a stimulační prvky, které jim společnost nabízí.

Ke zjištění potřebných informací byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Distribuce dotazníku proběhla prostřednictvím personálního oddělení. Na výběr byla tištěná i on-line verze dotazníku, vedení společnosti však rozhodlo o šíření pouze jeho tištěné verze.

Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, které získávají informace o motivaci zaměstnanců a jejich spokojenosti v kontextu různých pracovních faktorů.

Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a zcela anonymní. Celkem bylo sesbíráno 100 dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci z obchodního oddělení B2B a B2C, skladu a výroby.

Celá podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 1.

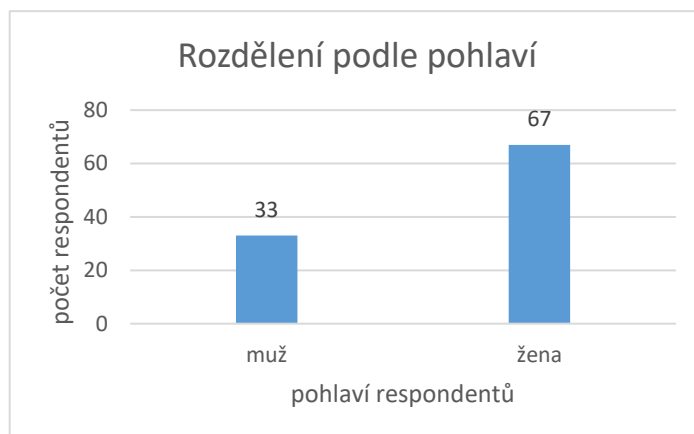
13.3. Cílová skupina

Cílovou skupinu dotazníkového šetření tvoří zaměstnanci společnosti Reda. Konkrétně se výzkumu účastnili pracovníci centrály této společnosti, která se nachází v Brně. Dotazníky byly distribuovány napříč různými pracovními úseky (B2B, B2C, sklad a výroba).

14. Interpretace výsledků

14.1. Základní údaje o respondentech

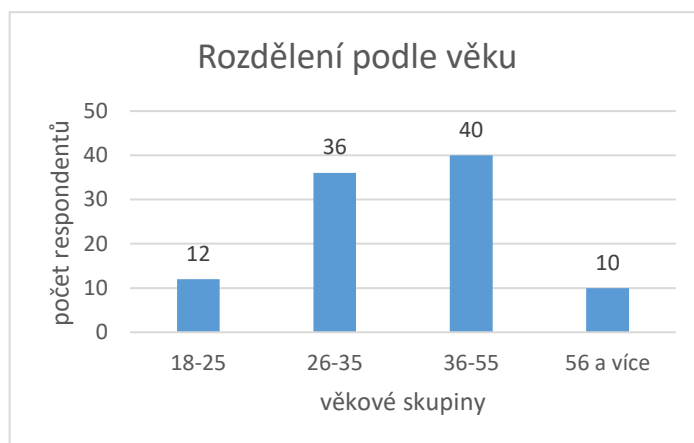
Obecné údaje o respondentech byly zjišťovány v úvodních pěti otázkách dotazníku, které se zajímaly o pohlaví, věk, délku praxe, pracovní pozici a vzdělání. Provedeného výzkumu se účastnilo celkem 100 respondentů, z toho 67 žen a 33 mužů.



Graf 1: Rozložení respondentů podle pohlaví

Rozložení podle věku

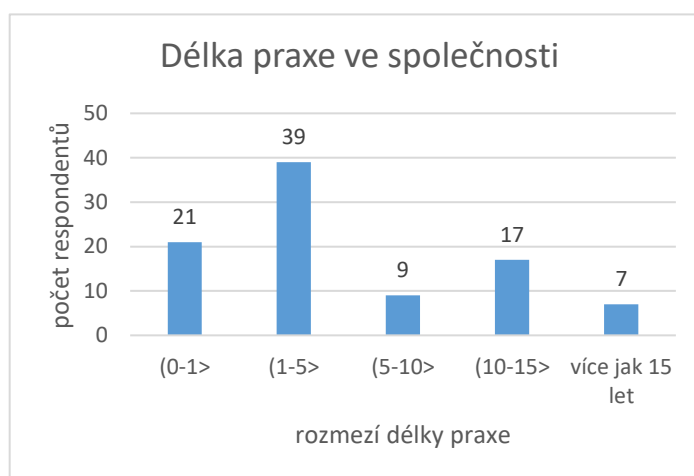
Otázku týkající se věku zodpověděli všichni respondenti. V dotazníku byly vytvořeny čtyři věkové kategorie. Pokud však uvážíme věkové rozmezí podle generačního rozdělení uvedeného v teoretické části, byly první dvě kategorie pro další potřeby výzkumu sloučeny (18 – 25 let a 26 – 35 let). Téměř polovina dotázaných tedy spadá pod označení generace Y, tedy do věkové kategorie 18 – 35 let (49 %). Generaci X (36 – 55 let) zastupuje 41 % dotázaných. Poslední kategorii 56 let a více, tzv. babyboomers, tvoří 10 % respondentů.



Graf 2: Věková struktura

Rozložení podle počtu odpracovaných let

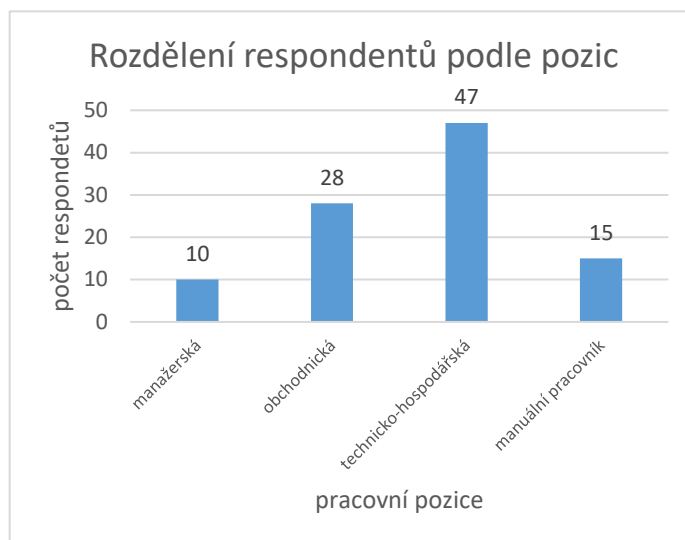
Otázku o délce praxe na současné pozici zodpověděli všichni dotazovaní. Níže uvedený graf ukazuje, že nejpočetnějším respondentem je zaměstnanec s praxí do pěti let (65 %). Praxi do 10 let uvádí 10 % dotázaných a 18 % respondentů pracuje na své aktuální pozici mezi 10 a 15 lety. Nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s praxí více jak 15 let (7 %).



Graf 3: Délka praxe respondentů

Rozložení podle pracovní pozice

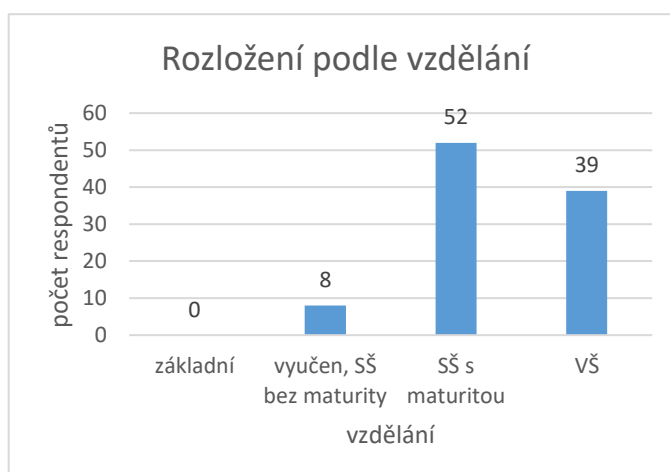
Při vyhodnocování dotazu směřujícího na zařazení do pracovní pozice, bylo zjištěno, že nejvíce respondentů patří do technicko-hospodářského úseku (47 %). Druhé největší zastoupení má obchodnický úsek (28 %) a na třetí pozici se nachází oddělení výroby a skladu, tedy manuální pozice (15 %). Nejméně početnou skupinu zastupují manažeři (10 %).



Graf 4: Rozdělení respondentů do pracovních úseků

Rozložení podle dosaženého vzdělání

Otázku o nejvyšším dosaženém vzdělání zodpovědělo 99 dotázaných. Jak data ukazují, nadpoloviční většinu tvoří respondenti s maturitním vzděláním (52 %). Zaměstnanců, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání je 39 %, a zbývající část tvoří respondenti s výučním listem (8 %). Mezi dotazovanými nebyl nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání.



Graf 5: Vzdělání respondentů

14.2. Analýza motivace respondentů

Dotazníkové šetření zjišťovalo, jaké podněty a stimuly motivují respondenty k výkonu práce a setrvání na pracovní pozici. Otázky v předloženém dotazníku se zaměřovaly na oblasti týkající se důležitosti pracovních výhod, kariérního růstu, vztahů a působení jednotlivých motivačních faktorů. Data jsou analyzována z pohledů všech zaměstnanců a dále pak také podle věku a pracovní pozice.

Analýza zaměstnaneckých výhod

První část se zaměřuje na důležitost zaměstnaneckých výhod. Respondenti zde měli za úkol označit, jak jsou pro ně tyto výhody důležité podle určené škály.

Tabulka 3: Důležitost zaměstnaneckých výhod v závislosti na věku a pracovní pozici

Důležitost zam. výhod	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
velmi důležité	42 %	49 %	45 %	10 %	50 %	46 %	48 %	13 %
spíše důležité	46 %	45 %	38 %	70 %	50 %	36 %	46 %	60 %
spíše nedůležité	12 %	6 %	18 %	20 %	0 %	18 %	7 %	27 %
nedůležité	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Téměř polovina respondentů považuje zaměstnanecké výhody za spíše důležité (46 %). Celkem 42 % dotazovaných vnímá zaměstnanecké výhody jako velmi důležité a 12 % vybralo možnost spíše nedůležité. Žádný z dotazovaných nepovažuje zaměstnanecké výhody za nedůležité.

Analýza důležitosti zaměstnaneckých výhod v závislosti na věku dotazovaných ukazuje, že věková skupina 18 – 35 let a 36 – 55 let se shoduje na tom, že tyto výhody jsou pro ně velmi důležité. Zatímco respondenti ve věku 56+ je považují za spíše důležité.

Vnímání důležitosti zaměstnaneckých výhod se liší v závislosti na pracovní pozici. Manažerské pozice vnímají zaměstnanecké výhody rovným dílem za velmi důležité a spíše důležité. Obchodnické a technicko-hospodářské pozice považují v nadpoloviční většině zaměstnanecké výhody za důležité. U manuálních pracovníků převládá trend vnímání zaměstnaneckých výhod jako spíše důležité. Podrobný přehled vnímání důležitosti v závislosti na pracovní pozici znázorňuje tabulka č. 3 uvedená výše.

Tabulka 4: Důležitost forem zaměstnaneckých výhod (celá Reda)

všichni respondenti		
pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota
1	flexibilní pracovní doba	2,21
2	zdravotní volno	3,22
3	nabídka kurzů vzdělávání	3,94
4	možnost práce z domova	3,95
5	příspěvek na sport a kulturu	5,12
6	slevy na zboží	5,68
7	sportovní a teambuildingové aktivity	5,89
8	automobil i pro soukromé účely	6,43
9	účast na zahraničních konferencích	7,70
10	studijní volno	7,86

Respondenti hodnotili i důležitost předem definovaných zaměstnaneckých výhod, které seřadili podle důležitosti od 1 do 10 (hodnota 1 nejvíce důležitá). Při vyhodnocení dat se pracovalo s průměrnou hodnotou odpovědí, kdy 1 znamená nejdůležitější.

Pro všechny dotazované je nejdůležitějším zaměstnaneckým benefitem **flexibilní pracovní doba** (průměrná hodnota odpovědí 2,21). Tento trend je stejný u rozdělení respondentů podle věku i pracovních pozic. Výjimku však tvoří účastníci výzkumu ve věkové kategorii 56+, kteří flexibilní pracovní dobu hodnotí jako třetí nejdůležitější a manuální pracovníci, ti označili tento benefit jako druhý nejdůležitější.

Druhým podstatným benefitem je pro všechny účastníky výzkumu **zdravotní volno** (průměrná hodnota odpovědí 3,22). Z hlediska věkového složení respondentů se tento trend velmi proměňuje. Jako nejdůležitější jej vnímá věková kategorie 56+ (první místo), následují respondenti ve věku 36 – 55 let (druhé místo). Nejméně podstatný je tento benefit pro věkovou kategorii do 35 let (třetí místo). Z pracovních pozic je zdravotní volno nejdůležitější pro manuální pracovníky (první místo) a nejméně důležité pro manažery (čtvrté místo). Obchodníci a technicko-hospodářští pracovníci jej shodně hodnotí jako druhý nejdůležitější.

Třetí nejpodstatnější výhodou pro všechny dotázané je **nabídka kurzů vzdělávání** (průměrná hodnota odpovědí 3,94). Vnímání je z pohledu věkového složení odlišné. Největší zájem o vzdělávání má věková kategorie 56+ (druhé místo), následují respondenti 36 – 55 let (třetí místo) a nejmenší potřebu kurzů vzdělávání mají respondenti do 35 let. Tento fakt může ovlivňovat to, že mladší generace se více zajímá o nové trendy a inovace v daném oboru. Z pracovních pozic mají největší zájem manažeři (druhé místo)

a nejmenší obchodníci (páté místo). Technicko-hospodářští pracovníci vidí tuto výhodu jako třetí nejdůležitější a manuální pracovníci jako čtvrtou.

Možnost práce z domova (průměrná hodnota odpovědí 3,95) hodnotí všichni dotazovaní jako čtvrtý nejdůležitější benefit. Z hlediska věkového složení je nejdůležitější pro kategorii do 35 let (druhé místo). Respondenti 36 – 55 a 56+ jej shodně označili jako čtvrtý nejdůležitější. U pracovních pozic se shodli na důležitosti benefitu manažeři a obchodníci (třetí místo), následují je technicko-hospodářští pracovníci (čtvrté místo). V souvislosti s náplní práce je pochopitelně nejméně podstatným pro manuální pracovníky (sedmé místo).

Příspěvek na sport a kulturu hodnotí zaměstnanci jako pátý nejdůležitější (průměrná hodnota odpovědí 3,95). Věkové kategorie se v hodnocení tohoto benefitu, který společnost nemá v nabídce svých výhod, shodují s celkovým hodnocením až na věkovou skupinu 56+ , pro kterou tato výhoda není zvlášť podstatná (osmé místo). Z pohledu pracovních pozic by tento benefit nejvíce přivítali manuální pracovníci (třetí místo) a obchodníci (čtvrté místo). Jako méně podstatnou tuto výhodu vidí technicko-hospodářští (páté místo) pracovníci a manažeři (sedmé místo).

V celkovém výčtu benefitů se na šestém místě umístila výhoda **slev na zboží** (průměrná hodnota odpovědí 5,68). Je zajímavé sledovat trend u věkových kategorií, kdy se vzrůstajícím věkem roste i důležitost možnosti čerpání slev. Nejvíce tuto výhodu tedy oceňují respondenti ve věku 56+ (páté místo), následuje věková kategorie 36-55 let (šesté místo) a nejméně důležitou je pro respondenty do 35 let. Z pracovních pozic je prioritní pro obchodníky a technicko-hospodářské pracovníky (šesté místo). Jako nejméně podstatnou hodnotili výhodu slev na zboží manažeři (osmé místo) a manuální pracovníci (deváté místo)

Sedmé místo patří **sportovním a teambuildingovým aktivitám** (průměrná hodnota odpovědí 5,89). Z hlediska věku došlo k rozdílnému vnímání pouze u respondentů do 35 let, kteří zmíněnou aktivitu ohodnotili jako šestou nejpodstatnější. Z pracovních pozic vidí důležitost benefitů shodně manažeři a manuální pracovníci (páté místo). Méně důležité jsou sportovní aktivity pro obchodníky (sedmé místo) a zaměstnance technicko-hospodářského úseku (osmé místo).

V žebříčku výhod se na osmé místo dostal **automobil pro soukromé účely** (průměrná hodnota odpovědí 6,43). Trend zůstává stejný u prvních dvou věkových

kategorií, poslední skupina 56+ vnímá automobil důležitěji (šesté místo). Pro manažery a manuální pracovníky je využití automobilu i pro soukromé účely z pracovních pozic nejdůležitější (šesté místo). Nejméně důležité je pro obchodníky (osmé místo) a technicko-hospodářské pracovníky (sedmé místo).

Na deváté místo zařadili respondenti **účast na zahraničních konferencích** (průměrná hodnota odpovědí 7,70). Stejně se výhoda umístila i u věkových kategorií, pouze u skupiny 36 – 55 let se posunula na desáté místo. Všechny pracovní pozice hodnotí účast na konferencích nejméně důležitou (desáté místo). Vyjimku tvoří obchodníci (deváté místo).

Jako nejméně důležitou výhodu označili všichni respondenti **studijní volno** (průměrná hodnota odpovědí 7,86) a je tedy na posledním, desátém místě. Ve věkovém rozložení se studijní volno dostalo nejvýše na devátou příčku u skupiny 36 – 55 let u zbylých dvou kategorií zůstalo na posledním místě. Z pohledu pozic se volno určené ke studiu umístilo nejvýše u manuálních pracovníků (osmé místo). Na devátou pozici jej zařadili zaměstnanci z manažerských a technicko-hospodářských pozic. Při vyhodnocení obchodnického úseku zůstala tato výhoda, stejně jako u celku (desáté místo).

Tabulka 5: Důležitost forem zaměstnaneckých výhod - diferenciacce podle věku

věk 18-35			věk 36 - 55			věk 56+		
pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota	pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota	pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota
1	flexibilní pracovní doba	2,19	1	flexibilní pracovní doba	1,85	1	zdravotní volno	2,22
2	možnost práce z domova	3,52	2	zdravotní volno	3,06	2	nabídka kurzů vzdělávání	2,88
3	zdravotní volno	3,63	3	nabídka kurzů vzdělávání	4,15	3	flexibilní pracovní doba	3,33
4	nabídka kurzů vzdělávání	3,89	4	možnost práce z domova	4,31	4	možnost práce z domova	5,00
5	příspěvek na sport a kulturu	5,38	5	příspěvek na sport a kulturu	4,52	5	slevy na zboží	5,11
6	sportovní a teambuildingové aktivity	5,50	6	slevy na zboží	5,66	6	automobil i pro soukromé účely	6,13
7	slevy na zboží	5,86	7	sportovní a teambuildingové aktivity	6,15	7	sportovní a teambuildingové aktivity	6,88
8	automobil i pro soukromé účely	6,05	8	automobil i pro soukromé účely	7,07	8	příspěvek na sport a kulturu	7,00
9	účast na zahraničních konferencích	6,93	9	studijní volno	8,20	9	účast na zahraničních konferencích	7,50
10	studijní volno	7,51	10	účast na zahraničních konferencích	8,80	10	studijní volno	8,13

Tabulka 6: Důležitost forem zaměstnaneckých výhod - diferenciacce podle pozic

manažerská			obchodnická		
pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota	pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota
1	flexibilní pracovní doba	1,3	1	flexibilní pracovní doba	1,88
2	nabídka kurzů vzdělávání	2,4	2	zdravotní volno	2,73
3	možnost práce z domova	2,6	3	možnost práce z domova	3,19
4	zdravotní volno	4	4	příspěvek na sport a kulturu	4,08
5	sportovní a teambuildingové aktivity	5,3	5	nabídka kurzů vzdělávání	4,81
6	automobil i pro soukromé účely	5,9	6	slevy na zboží	5,50
7	příspěvek na sport a kulturu	6	7	sportovní a teambuildingové aktivity	5,81
8	slevy na zboží	6,1	8	automobil i pro soukromé účely	6,04
9	studijní volno	6,3	9	účast na zahraničních konferencích	6,62
10	účast na zahraničních konferencích	7	10	studijní volno	7,69

technicko-hospodářská			manuální		
pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota	pořadí	zaměstnanecká výhoda	průměrná hodnota
1	flexibilní pracovní doba	2,11	1	zdravotní volno	4,14
2	zdravotní volno	3,34	2	flexibilní pracovní doba	5,29
3	nabídka kurzů vzdělávání	3,61	3	příspěvek na sport a kulturu	5,30
4	možnost práce z domova	3,98	4	nabídka kurzů vzdělávání	6,14
5	příspěvek na sport a kulturu	5,14	5	sportovní a teambuildingové aktivity	6,14
6	slevy na zboží	5,59	6	automobil i pro soukromé účely	6,57
7	automobil i pro soukromé účely	6,02	7	možnost práce z domova	8,00
8	sportovní a teambuildingové aktivity	6,02	8	studijní volno	8,57
9	studijní volno	7,14	9	slevy na zboží	8,71
10	účast na zahraničních konferencích	7,52	10	účast na zahraničních konferencích	9,43

Analýza preference faktorů ovlivňujících motivaci

Respondenti vybírali z předem definovaných motivačních faktorů ty, které považují za nejpodstatnější a následně je pak očíslovali vzestupně podle osobního významu. Při vyhodnocení této části se pracovalo s průměrnou hodnotou odpovědí, kdy 1 znamená nejdůležitější a 8 nejméně důležitá.

Tabulka 7: Preference faktorů ovlivňujících motivaci (celá Reda)

všichni respondenti		
pořadí	faktor	průměrná hodnota
1	peněžní odměna	1,87
2	dobrý pracovní kolektiv	3,12
3	vyhovující náplň práce	3,19
4	přístup nadřízeného	3,24
5	možnost seberealizace	4,18
6	benefity	5,03
7	možnost kariérního růstu	5,18
8	pěkné pracovní prostředí	5,61

Všichni zaměstnanci odpověděli, že za nejdůležitější motivační faktor považují **peněžní odměnu** (průměrná hodnota odpovědí 1,87). Tento trend se nemění ani napříč věkovým složením dotazovaných nebo jejich pracovními pozicemi.

Jako druhý nejdůležitější vybrali respondenti **dobrý pracovní kolektiv** (průměrná hodnota odpovědí 3,12). Když se na tento faktor podíváme detailněji, tak se vnímání jeho důležitosti velmi proměňuje v závislosti na věku i pracovní pozici. Pracovníci do 35 let a ve věku 36 – 55 let tento faktor považují na třetí nejdůležitější, zatímco respondenti ve věku 56+ právě jako druhý nejvýznamnější. Z pohledu pracovní pozice je velmi zajímavé, že pro manažerské pozice je tento faktor až na šestém místě, vzhledem k tomu, že vedou tým lidí. Obchodnické pozice hodnotí vztahy s kolegy jako druhé nejdůležitější, pro potřebu vzájemné spolupráce, stejně jako manuální pracovníci. Respondenti s technicko-hospodářským zařazením jej označili jako čtvrtý nejdůležitější.

Vyhovující náplň práce dosahuje průměrné hodnoty odpovědí 3,19 a respondenti ji označili jako třetí nejdůležitější. Z pohledu věkového složení respondentů se shoduje skupina do 35 a 56+, kteří vnímají tento faktor jako čtvrtý nejdůležitější. Respondenti ze skupiny 36 – 55 let jej mají na druhém místě. Z pohledu pracovní pozice se shoduje pohled pracovníků na manažerské a technicko-hospodářské pozici, kteří označili faktor vyhovující práce jako druhý nejdůležitější. Obchodníci a manuálních pracovníci vnímají tento faktor jako čtvrtý nejdůležitější.

Čtvrté místo v hodnocení důležitosti motivačních faktorů patří z pohledu všech dotazovaných zaměstnanců **přístup nadřízeného** (průměrná hodnota odpovědí 3,24). Z hlediska věku je tento faktor nejdůležitější pro respondenty do 35 let (druhé místo), ostatní věkové skupiny jej považují za čtvrtý (36 – 55 let) a pátý (věk 56+) nejdůležitější. Z hlediska pracovních pozic je prioritní pro obchodnické a technicko-hospodářské pracovníky (třetí místo), manažeři vidí tento faktor jako čtvrtý nejdůležitější a manuální pracovníci jako pátý.

Seberealizace je pro všechny respondenty na páté pozici v hodnocení důležitosti faktorů motivace (průměrná hodnota odpovědí 4,18). Z hlediska věku se z této pozice liší pouze u kategorie 56+, která tento faktor vidí jako třetí nejdůležitější. Potřebu seberealizace na své pracovní pozici mají respondenti zastávající manažerské a manuální pozice (třetí místo). Obchodníci (šesté místo) a technicko-hospodářští pracovníci (páté místo) ji vnímají jako méně důležitou.

Benefity, které zaměstnavatel nabízí, dosahují průměrné hodnoty odpovědí 5,03 a patří jim šesté místo v žebříčku hodnocení. Nejméně důležité jsou benefity pro věkovou skupinu respondentů 56+ (osmé místo). U respondentů ve věku 18 – 35 let zauímají 7. pozici a u respondentů 36 – 55 let šesté místo. Podobný trend je možné vidět i u pracovních pozic. Nejméně důležité jsou benefity pro manuální pracovníky (osmé místo) a pro manažerské pozice (sedmé místo). Nejvíce ovlivňují motivaci pracovníků na obchodnické pozici (páté místo) a pro technicko-hospodářské pozice (šesté místo).

Průměrnou hodnotu odpovědí 5,18 zaznamenal faktor **možnosti kariérního růstu** a patří na sedmé místo v celkovém pořadí výčtu faktorů. Odlišný pohled na tento faktor mají pouze dvě věkové skupiny. Nejdůležitějším je pro věkovou skupinu do 35 let (šesté místo). Nejméně důležitý je pro respondenty ve věku 36 – 55 let (osmé místo). Z pohledu pracovních pozic je nejvýznamnější pro manažerské pozice (páté místo), zatímco pro pracovníky na obchodnické pozici je nejméně důležitý ze všech faktorů (osmé místo). Zaměstnanci s manuálním a technicko-hospodářským zařazením se na důležitosti tohoto faktoru shodují a vnímají jej jako sedmý nejdůležitější.

Nejméně důležitým faktorem je podle všech respondentů **pěkné pracovní prostředí** s průměrnou hodnotou odpovědí 5,61. Na tomto faktu se shoduje věková skupina do 35 let, zatímco věková kategorie 36 – 55 let vnímá tento faktor jako sedmý nejdůležitější a respondenti 56+ jej staví na šesté místo v žebříčku důležitosti. Přístup

k tomuto faktoru je podobný i rozdělení podle pracovních pozic. Nejméně podstatný je pro manažery a technicko-hospodářské pozice (osmé místo), obchodníci jej vnímají jako sedmý nejdůležitější. Největší význam má z pohledu pracovního zařazení pro manuální pracovníky (šesté místo).

Tabulka 8: Preference faktorů ovlivňujících motivaci - věková diferenciace

věk 18-35			věk 36-55			věk 56+		
pořadí	faktor	průměrná hodnota	pořadí	faktor	průměrná hodnota	pořadí	faktor	průměrná hodnota
1	peněžní odměna	2,15	1	peněžní odměna	1,75	1	peněžní odměna	1,2
2	přístup nadřízeného	3,21	2	vyhovující náplň práce	2,75	2	dobrý pracovní kolektiv	2,9
3	dobrý pracovní kolektiv	3,44	3	dobrý pracovní kolektiv	2,85	3	možnost seberealizace	3,6
4	vyhovující náplň práce	3,44	4	přístup nadřízeného	3,13	4	vyhovující náplň práce	3,7
5	možnost seberealizace	4,27	5	možnost seberealizace	4,18	5	přístup nadřízeného	3,8
6	možnost kariérního růstu	4,73	6	benefity	4,30	6	pěkné pracovní prostředí	4,2
7	benefity	5,58	7	pěkné pracovní prostředí	5,05	7	možnost kariérního růstu	4,4
8	pěkné pracovní prostředí	6,33	8	možnost kariérního růstu	5,85	8	benefity	4,7

Tabulka 9: Preference faktorů ovlivňujících motivaci - diferenciace podle pozic

manažerská			obchodnická		
pořadí	faktor	průměrná hodnota	pořadí	faktor	průměrná hodnota
1	peněžní odměna	2,30	1	peněžní odměna	1,89
2	vyhovující náplň práce	2,60	2	dobrý pracovní kolektiv	2,79
3	možnost seberealizace	2,80	3	přístup nadřízeného	3,11
4	přístup nadřízeného	3,60	4	vyhovující náplň práce	3,21
5	možnost kariérního růstu	3,90	5	benefity	4,82
6	dobrý pracovní kolektiv	4,40	6	možnost seberealizace	4,89
7	benefity	5,10	7	pěkné pracovní prostředí	5,57
8	pěkné pracovní prostředí	6,30	8	možnost kariérního růstu	5,61

technicko-hospodářská			manuální		
pořadí	faktor	průměrná hodnota	pořadí	faktor	průměrná hodnota
1	peněžní odměna	1,81	1	peněžní odměna	1,73
2	vyhovující náplň práce	3,15	2	dobrý pracovní kolektiv	1,93
3	přístup nadřízeného	3,26	3	možnost seberealizace	3,60
4	dobrý pracovní kolektiv	3,43	4	vyhovující náplň práce	3,67
5	možnost seberealizace	4,23	5	přístup nadřízeného	3,20
6	benefity	5,15	6	pěkné pracovní prostředí	4,53
7	možnost kariérního růstu	5,43	7	možnost kariérního růstu	4,47
8	pěkné pracovní prostředí	5,83	8	benefity	5,00

Respondenti měli prostor napsat i **jiné faktory**, které považují za důležité a nebyly uvedeny. Této možnosti využili pouze tři respondenti (3%) a uvedli následující faktory:

„příspěvek na stravu - možnost využití i jinde než v kantýně“, „vzdělávání“ a „plnění dohod, dodržování pravidel“.

Analýza motivačních prvků

Druhá část analyzuje motivační prvky, které ovlivňují pracovní výkon respondentů. Dotazovaní vybírali z předem definovaných motivačních prvků ty, které považují za nejpodstatnější a následně je očíslovali vzestupně podle osobního významu. Při vyhodnocení této části se pracovalo s průměrnou hodnotou odpovědí, kdy 1 znamená nejdůležitější a 6 nejméně důležitá.

Tabulka 10: Škálování motivačních prvků (celá Reda)

všichni respondenti		
pořadí	prvek	průměrná hodnota
1	finanční ohodnocení	1,56
2	dosažení úspěchu	2,88
3	uznání ze strany nadřízeného	3,13
4	využití vlastních schopností a dovedností	3,31
5	slovní hodnocení	4,50
6	kariérní postup	4,52

Výše uvedená data ukazují, že největším motivačním prvkem je pro všechny dotázané respondenty **finanční ohodnocení**, které dosáhlo průměrné hodnoty 1,56. Tento trend se nemění ani napříč pracovními pozicemi ani věkovým složením dotazovaných.

Druhým nejvýznamnějším motivátorem je **dosažení úspěchu** s průměrnou hodnotou odpovědí 2,88. Stejně tento faktor vnímají i respondenti napříč věkem i pracovními pozicemi, až na respondenty ve věku 36 – 55 let a pracovníky na obchodních pozicích, kteří shodně tento podnět vnímají jako třetí nejdůležitější.

Uznání ze strany nadřízeného vnímají respondenti jako třetí nejdůležitější podnět (průměrná hodnota odpovědí 3,13). Podle věku se postoj k tomuto podnětu proměňuje. Nejvíce důležitý je pro věkovou kategorii do 36 – 55 let (druhé místo), zatímco pro věkovou kategorii do 35 let je neméně důležitý (čtvrté místo). Respondenti ve věku 56+ vnímají tento podnět jako třetí nejdůležitější. Z pohledu pracovních pozic je uznání od nadřízeného nejvíce podstatné pro obchodníky (druhá pozice) a pro manažery (třetí pozice). Pracovníci s manuálním a technicko-hospodářským zařazením vnímají shodně tento stimul jako čtvrtý nejdůležitější.

S průměrnou hodnotou odpovědí 3,38 je na čtvrtém místě podle všech respondentů důležitost **využití vlastních schopností a dovedností**. Vnímání tohoto podnětu se proměňuje v závislosti na věku i pracovní pozici. Podle věkového složení respondentů jej považuje za nejdůležitější kategorie 18 – 35 let (třetí místo), následují respondenti ve věku 36 – 55 let (čtvrtá pozice). Nejméně důležitým podnětem jej hodnotí dotazovaní ve věku 56+ (páté místo). Napříč pracovními pozicemi se shodují pracovníci na technicko-hospodářských a manuálních pozicích, kteří jej vnímají důležitěji (třetí místo) než manažeři a obchodníci (shodně čtvrté místo).

Slovní hodnocení označili respondenti průměrnou hodnotou 3,70 a je zařazené na páté pozici. Z pohledu věku mají respondenti odlišný přístup. Jako nejdůležitější podnět jej vnímá věková skupina respondentů 56+ (čtvrté místo), zatímco skupina do 35 let hodnotí slovní hodnocení jako nejméně důležitý ze všech podnětů (šesté místo). Věková kategorie 36 – 55 let slovní hodnocení považují za páté nejdůležitější. U rozdělení podle pracovních pozic je názor na důležitost slovního hodnocení více sjednocen. Zatímco pro skupinu manažerů, obchodníků a manuálních pracovníků je tento faktor nejméně důležitý ze všech ostatních (šesté místo), tak pro technicko-hospodářské pracovníky je pátý nejdůležitější.

Nejméně důležitým podnětem pro motivaci je podle všech dotázaných **kariérní postup** nacházející se na šesté pozici (průměrná hodnota odpovědí 4,52). Stejný postoj je vidět i v rozdělení respondentů podle věku, kdy pouze u věkové kategorie do 18 – 35 let je tento podnět označen jako pátý nejdůležitější. Proměna v přístupu důležitosti možnosti kariérního postupu je vidět i v přístupu respondentů podle pracovních pozic. Shodně, jako pátý nejdůležitější, jej vnímají manažeři, obchodníci a manuální pracovníci. Jako nejméně důležitý, na šesté pozici, jej označili technicko-hospodářští pracovníci.

Tabulka 11: Škálování motivačních prvků - věková diferenciace

věk 18-35			věk 36-55			věk 56+		
pořadí	prvek	průměrná hodnota	pořadí	prvek	průměrná hodnota	pořadí	prvek	průměrná hodnota
1	finanční ohodnocení	1,73	1	finanční ohodnocení	1,53	1	finanční ohodnocení	1,00
2	dosažení úspěchu	3,00	2	uznání ze strany nadřízeného	2,90	2	dosažení úspěchu	2,30
3	využití vlastních schopností a dovedností	3,38	3	dosažení úspěchu	2,90	3	uznání ze strany nadřízeného	2,60
4	uznání ze strany nadřízeného	3,40	4	využití vlastních schopností a dovedností	3,18	4	slovní hodnocení	3,70
5	kariérní postup	3,94	5	slovní hodnocení	4,10	5	využití vlastních schopností a dovedností	3,70
6	slovní hodnocení	4,98	6	kariérní postup	5,03	6	kariérní postup	5,00

Tabulka 12: Škálování motivačních prvků - diferenciace podle pozic

manažerská			obchodnická		
pořadí	prvek	průměrná hodnota	pořadí	prvek	průměrná hodnota
1	finanční ohodnocení	2,00	1	finanční ohodnocení	1,50
2	dosažení úspěchu	2,30	2	uznání ze strany nadřízeného	2,86
3	uznání ze strany nadřízeného	3,40	3	dosažení úspěchu	2,96
4	využití vlastních schopností a dovedností	4,00	4	využití vlastních schopností a dovedností	3,57
5	kariérní postup	4,30	5	kariérní postup	4,54
6	slovní hodnocení	5,00	6	slovní hodnocení	4,57

technicko-hospodářská			manuální		
pořadí	prvek	průměrná hodnota	pořadí	prvek	průměrná hodnota
1	finanční ohodnocení	1,62	1	finanční ohodnocení	1,20
2	dosažení úspěchu	2,96	2	dosažení úspěchu	2,87
3	využití vlastních schopností a dovedností	3,04	3	využití vlastních schopností a dovedností	3,20
4	uznání ze strany nadřízeného	3,19	4	uznání ze strany nadřízeného	3,27
5	slovní hodnocení	4,53	5	kariérní postup	3,60
6	kariérní postup	4,85	6	slovní hodnocení	3,93

14.3. Analýza forem stimulů

Hmotná odměna

Benefity

Tabulka 13: Důležitost firemních benefitů – diferenciace podle věku a pozice

Benefity	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko- hospodářská	manuální
Odpověď s hodnotou 1 v %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Peněžní odměna

Tabulka 14: Důležitost peněžní odměny - diferenciace podle věku a pozice

Peněžní odměna	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko- hospodářská	manuální
Odpověď s hodnotou 1 v %	59 %	52 %	65 %	60 %	60 %	61 %	64 %	40 %

Výše uvedená data ukazují, že nikdo z respondentů nevybral v definované škále materiální benefity (služební auto, mobil a notebook) jako nejdůležitější stimulační faktor pro výkon své práce. Tím se potvrdil i předpoklad, že nejdůležitějším stimulem pro zaměstnance je finanční odměna. Data v tabulce 14 ukazují fakt, že respondenti z pohledu všech zaměstnanců i věku považují peněžní odměnu jako největší stimulační prvek. Více než 50 % dotázaných v jednotlivých kategoriích ohodnotilo finanční odměnu jako nejdůležitější. Vůči tomuto trendu se vymezuje skupina manuálních pracovníků, kteří tento faktor ohodnotili jako nejdůležitější pouze ve 40 %.

Spokojenost s finančním ohodnocením

Tabulka 15: Spokojenost s finančním ohodnocením – diferenciace podle pozic

Spokojenost s finančním ohodnocením	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko- hospodářská	manuální
rozhodně ano	6 %	2 %	10 %	10 %	0 %	7 %	2 %	20 %
spíše ano	47 %	54 %	43 %	40 %	90 %	43 %	45 %	33 %
spíše ne	33 %	29 %	33 %	40 %	0 %	32 %	38 %	40 %
rozhodně ne	13 %	13 %	15 %	10 %	10 %	14 %	15 %	7 %
nevím	1 %	2 %	0 %	0 %	0 %	4 %	0 %	0 %

Spokojenost s finanční odměnou byla zjišťována pomocí škálového vyjádření míry souhlasu nebo nesouhlasu.

Z pohledu všech zaměstnanců je rozhodně s finančním ohodnocením spokojeno 6 % respondentů. Nejvíce dotazovaných uvedlo, že jsou spíše spokojeni (47 %). Spíše ne odpovídělo 33 % dotázaných a velmi nespokojeno je 13 % zaměstnanců. V 1 % byla zaznamenána odpověď nevím.

Z pohledu věku jsou s peněžním ohodnocením všechny věkové skupiny spíše spokojeni a z hlediska věku je trend stejný až na manuální pozice, které jsou spíše nespokojeny (40 %).

Spravedlivost odměn

Tabulka 16: Spravedlivost odměn – diferenciace podle věku a pozice

Spravedlivost systému odměňování	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
souhlasím	17 %	13 %	18 %	40 %	22 %	7 %	24 %	13 %
spíše souhlasím	44 %	49 %	46 %	20 %	56 %	39 %	41 %	53 %
spíše nesouhlasím	28 %	23 %	26 %	40 %	22 %	29 %	30 %	20 %
nesouhlasím	11 %	15 %	10 %	0 %	0 %	25 %	4 %	13 %

Jedna z otázek zjišťovala názor respondentů na spravedlivost systému odměňování. Za zcela spravedlivý jej považuje 17 % všech respondentů. Téměř polovina respondentů jej označila za spíše spravedlivý (44 %) a téměř třetina spíše nesouhlasí se spravedlností dalšího odměňování. 11 % dotazovaných pak uvedlo, že s tvrzením o spravedlnosti odměn nesouhlasí. Z pohledu věkového složení je trend podobný. Respondenti ve věku do 35 let a 36-55 let označili v nadpoloviční většině spravedlnost systému odměn za spíše spravedlivou. Zajímavý je pohled na respondenty ve věku 56+, kdy se jejich pohled na tento podnět rovnoměrně rozložil mezi označení souhlasím a spíše nesouhlasím (obojí 40%). Respondenti rozdělení podle pracovního zařazení vnímají shodně spravedlivost odměn ve většině jako spíše spravedlivý.

Obsah práce

Analýza obsahu práce je nahlížena ze dvou hledisek. První z nich je, jak je obsah práce důležitý pro respondenty, a druhý jak jsou respondenti skutečně spokojeni s náplní práce.

Důležitost vyhovující náplně práce

Tabulka 17: Důležitost vyhovující náplně práce - diferenciace podle věku a pozice

Obsah práce	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
Odpověď s hodnotou 1 v %	20 %	17 %	28 %	10 %	30 %	25 %	19 %	7 %

Důležitost vyhovující náplně práce je analyzována ze škály s využitím četnosti důležitosti faktoru. Do hodnocení jsou zahrnuty odpovědi, kdy respondenti označili faktor jako nejdůležitější. Z výše uvedených dat vyplývá, že vyhovující náplň práce je nejvíce důležitá pro 20 % všech zaměstnanců. Z pohledu věkového složení respondentů je tento stimul nejvíce důležitý pro kategorii 36-55 let (28 %). Respondenti ve věku do 35 let uvedli v 17 %, že je tento faktor nejdůležitější. Pro 10 % dotázaných věkové skupiny 56+ je tento faktor důležitý nejvíce. Z pohledu pracovních pozic uvedlo jako nejdůležitější faktor vyhovující náplň práce 30 % manažerů, 25 % obchodníků, 19 % technicko-hospodářských pracovníků a 7 % manuálních pracovníků.

Spokojenost s obsahem práce

Tabulka 18: Spokojenost s obsahem práce – diferenciací podle věku a pozice

Spokojenost s obsahem práce	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	25 %	13 %	35 %	50 %	30 %	18 %	28 %	27 %
spíše ano	69 %	79 %	60 %	50 %	70 %	79 %	64 %	67 %
spíše ne	1 %	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %
rozhodně ne	3 %	6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %	7 %
nevím	2 %	2 %	3 %	0 %	0 %	4 %	2 %	0 %

Spokojenost s obsahem práce byla zjišťována pomocí škálového vyjádření míry souhlasu. Data ukazují, že 69 % respondentů je se svým obsahem práce spíše spokojeno. Čtvrtina dotazovaných uvedla naprostou spokojenost s náplní vykonávané práce. Pouze 1 % je spíše nespokojeno a 3 % rozhodně nespokojeno. 2 % respondentů využila možnosti nevím. Trend spokojenosti je vidět i napříč rozdělením respondentů podle věku a pracovních pozic, který odpovídá souhrnnému hodnocení (spíše ano).

Atmosféra pracovní skupiny

Následující část je zaměřena na analýzu atmosféry pracovní skupiny ze dvou pohledů – důležitosti vztahů na pracovišti a dále samotné spokojenosti se vztahy s kolegy. Respondenti odpovídali prostřednictvím škály s vyjádřením míry souhlasu.

Důležitost vztahů

Tabulka 19: Důležitost vztahů – diferenciace podle věku a pozice

Důležitost vztahů	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
velmi důležité	73 %	77 %	65 %	80 %	50 %	82 %	74 %	67 %
spíše důležité	22 %	17 %	33 %	10 %	50 %	18 %	17 %	27 %
spíše nedůležité	5 %	6 %	3 %	10 %	0 %	0 %	9 %	7 %
nedůležité	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Výše uvedená data ukazují že vztahy na pracovišti jsou pro všechny dotázané velmi důležité (73 %). Jako spíše důležité je označilo 22 % respondentů a jako spíše nedůležité je považuje pouze 5 % dotázaných. Nikdo z účastníků výzkumu nepovažuje vztahy na pracovišti za nedůležité. Stejný trend je možné sledovat i u věkového rozložení respondentů. Z pohledu pracovních pozic označují manažeři vztahy na pracovišti stejnou mírou jako velmi důležité a spíše důležité (50 %). Nejvíce na vztazích s ostatními pracovníky záleží obchodníkům, pro které jsou vztahy na pracovišti velmi důležité (82 %). Pracovníci na technicko-hospodářských a manuálních pozicích je vnímají rovněž ve většině jako velmi důležité, ale pro 9 % technicko-hospodářských a 7 % manuálních pracovníků jsou spíše nedůležité.

Spokojenost se vztahy

Tabulka 20: Spokojenost se vztahy – diferenciace podle věku a pozice

Spokojenost se vztahy	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
souhlasím	55 %	65 %	47,5 %	50 %	30 %	64 %	58 %	47 %
spíše souhlasím	39 %	27 %	47,5 %	50 %	70 %	29 %	34 %	53 %
spíše nesouhlasím	5 %	6 %	5 %	0 %	0 %	7 %	6 %	0 %
nesouhlasím	1 %	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %

Respondenti se také vyjadřovali k aktuální spokojenosti se vztahy na pracovišti, kdy spokojených je více než polovina všech dotázaných (55 %). Spíše spokojených je 39 % ze všech účastníků výzkumu. 5 % uvedlo, že se vztahy s kolegy jsou spíše nespokojeni a 1 % pracovníků vyjádřilo svoji nespokojenost. Výsledky spokojenosti se současným stavem vztahů s kolegy se v jednotlivých věkových kategoriích proměňují. Respondenti do 35 let jsou z více než z poloviny velmi spokojeni (65 %), téměř třetina uvedla, že je spíše spokojena se vztahy s kolegy. Spíše nesouhlasně hodnotilo svoji spokojenost se vztahy s ostatními kolegy 6 % respondentů. Negativně je hodnotilo pak hodnotila 2 % dotázaných. Věková skupina 36 – 55 let se shodla na kladném hodnocení svých vztahů s ostatními (obojí 47,5 %). Spíše nespokojeni jsou v 5 % případů.

Z hlediska pracovních pozic není spokojenost se vztahy na pracovišti tak jednoznačná. Zástupci manažerských a manuálních pozic rozložili své hodnocení pouze mezi kladné hodnocení svých vztahů na pracovišti a ve většině jsou s nimi spíše spokojeni (manažeri 70 %, manuální pracovníci 53 %). Obchodníci jsou se svými vztahy z větší poloviny spokojeni (64 %), 7 % však se však vyjádřilo, že je spíše nespokojeno. Technicko-hospodářskými pracovníky jsou vztahy s ostatními hodnoceny pozitivně (58 %), spíše spokojeno je 34 % dotázaných a naprostou nespokojenost uvedla 2 % dotázaných.

Výkonnost při práci v týmu

Tabulka 21: Zvyšování výkonnosti při práci v týmu - diferenciaci podle věku a pozice

práce v týmu	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerska	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	15 %	10 %	15 %	40 %	0 %	7 %	21 %	20 %
spíše ano	45 %	46 %	45 %	40 %	90 %	43 %	38 %	40 %
spíše ne	24 %	23 %	28 %	20 %	0 %	29 %	23 %	33 %
rozhodně ne	5 %	6 %	5 %	0 %	0 %	4 %	6 %	7 %
nevím	11 %	15 %	8 %	0 %	10 %	18 %	11 %	0 %

Jedna z otázek se zajímala o vnímání zvýšení vlastní výkonnosti při práci v týmu. Respondenti vyjadřovali svůj názor pomocí míry souhlasu. Více než polovina respondentů uvedla, že jejich výkon při práci v týmu roste (15 % rozhodně ano, 45 % spíše ano). Téměř třetina dotázaných odpověděla negativně (spíše ne 24 %, rozhodně ne 5 %). Ohodnotit svůj výkon v závislosti na týmu neumí 11 % dotázaných, kteří zvolili možnost nevím. Z pohledu věkových skupin je trend podobný. Vliv týmu na svoji práci nejvíce pozitivně hodnotí věkové kategorie 56+ (80 %) a 18-35 (60 %). Nejméně pozitivně vnímá svoji výkonnosti ve spolupráci s ostatními 50 % respondentů ve věkové kategorii 36-55 let (rozhodně ano 5 %, spíše ano 45 %). Z pracovních pozic má největší přínos týmová práce pro manažery (90 % spíše ano) a nejmenší pak pro obchodnické pozice (50 %; 7 % rozhodně ano, 43 % spíše ano). Ostatní dvě skupiny zaměstnanců, technicko-hospodářští a manuální pracovníci, se shodly v nadpoloviční většině na přínosu práce v týmu na svůj výkon (60 % manuální, 59 % technicko-hospodářské pozice). Rozdíly ve vnímání vlivu skupiny na vlastní výkon mohou být mimo jiné závislé na náplni práce jednotlivých pozic.

Hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníka je nahlíženo ze dvou protikladných pozic: pozitivní - hodnocení nadprůměrného výkonu, a negativní – existence sankcí za podprůměrný pracovní výkon. Respondenti vybírali z možností odpovědí ano, ne a nevím.

Ohodnocení nadprůměrného výkonu

Tabulka 22: Ohodnocení nadprůměrného výkonu – diferenciací podle věku a pozice

Ohodnocení nadprůměrného výkonu	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
ano	44 %	50 %	35 %	60 %	80 %	21 %	45 %	60 %
ne	32 %	31 %	37,5 %	10 %	10 %	50 %	34 %	7 %
nevím	24 %	19 %	27,5 %	30 %	10 %	29 %	21 %	33 %

Výše uvedená data ukazují, že respondenti zcela nevědí, zda existuje patřičná odměna za nadprůměrný výkon. Necelá polovina odpověděla kladně (44 %), ale téměř čtvrtina neví, zda mohou být ohodnoceni nad rámec dohodnuté mzdy. Jako způsob nadprůměrného ohodnocení uváděli respondenti právě formu finanční odměny. 32 % respondentů je přesvědčeno, že za nadprůměrný výkon nebudou nějak ohodnoceni. Z hlediska věku je znalost o možnosti odměn proměnlivá. Ve věku 18 – 35 let odpovědělo kladně 50 % respondentů, záporně 31 % a odpověď nevím využilo 19 % dotázaných. Kategorie 36 – 55 let se přiklání ve většině k záporné odpovědi (37,5 %), kladně odpovědělo 35 % dotázaných a o existenci odměn neví 27,5 % účastníků dotazníkového šetření. Respondenti ve věku 56+ potvrdili v 60% existenci odměn, 30 % o nich neví a 10 % si myslí, že nejsou odměňováni. Dotázaní rozdělení podle pracovních pozic vnímají hodnocení za nadprůměrný výkon podobně. Manažeři v 80 % potvrzují, že jsou odměňováni za nadprůměrné plnění úkolů a odpověď ne nebo nevím využili stejnou měrou (vždy 10 %). Obchodnické pozice v polovině případů odpověděli, že nejsou navíc ohodnoceni (50 %) a téměř třetina o tom neví (29 %). Pouze 21 % potvrzuje, že jsou při nadprůměrném pracovním výkonu finančně ohodnoceni. Technicko-hospodářské pozice potvrzují odměňování v 45 % odpovědí, 34 % uvádí, že nedostávají žádné bonusy a neví o nich 21 % dotázaných. Manuální pracovníci pak uvádí, že jsou odměňováni (60 %), negativní odpověď byla zaznamenána v 7 % odpovědí a neznalost potvrdila třetina pracovníků (33 %).

Sankce za podprůměrný výkon

Tabulka 23: Sankce za podprůměrný výkon – diferenciace podle věku a pozice

Sankce za podprůměrný výkon	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
ano	22 %	18 %	22,5 %	30 %	40 %	18 %	13 %	47 %
ne	32 %	40 %	27,5 %	20 %	0 %	46 %	38 %	6 %
nevím	46 %	42 %	50 %	50 %	60 %	36 %	49 %	47 %

Hodnocení za podprůměrný výkon má podobné výsledky jako hodnocení za nadprůměrný výkon. Kladně odpovědělo 22 % dotázaných, záporně 32 % a téměř polovina respondentů neví o existenci sankcí za podprůměrný výkon (46 %). V případě kladné odpovědi zaměstnanci uváděli finanční postih. Z hlediska věku se respondenti ve většině shodují, že nevědí o existenci případného postihu. Stejný trend je vidět i z pohledu rozdělení respondentů podle pozice, až na obchodníky, kteří téměř v polovině případů (46 %) odpověděli záporně.

Pracovní podmínky

Důležitost pochvaly

Tabulka 24: Důležitost pochvaly – diferenciace podle věku a pozice

Důležitost pochvaly od zaměstnavatele	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	61 %	60,4 %	60 %	70 %	60 %	71 %	62 %	40 %
spíše ano	35 %	35,4 %	37,5 %	20 %	30 %	29 %	36 %	46,7 %
spíše ne	3 %	4,2 %	0 %	10 %	10 %	0 %	2 %	6,7 %
rozhodně ne	1 %	0 %	2,5 %	0 %	0 %	0 %	0 %	6,7 %

Pochvala za dobře odvedenou práci je rozhodně důležitá pro 61 % všech dotázaných a 35 % uvádí, že je pro ně spíše důležitá. Pochvalu za práci spíše neočekávají 3 % respondentů, rozhodně ji nepotřebuje pouze 1 % z dotázaných. Věkové rozložení respondentů ukazuje, že naprostá většina očekává pochvalu za dobré plnění úkolů a stejně tak je důležitá i pro všechny pracovní pozice, až na manuální pracovníky, pro které je ve větší míře spíše důležitá.

Poskytování zpětné vazby

Tabulka 25: Poskytování zpětné vazby – diferenciace podle věku a pozice

Poskytování zpětné vazby	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	14 %	15 %	10 %	33 %	10 %	7 %	20 %	13 %
spíše ano	42 %	38 %	42,5 %	56 %	70 %	29 %	41 %	47 %
spíše ne	33 %	31 %	40 %	11 %	10 %	50 %	28 %	33 %
rozhodně ne	8 %	14 %	2,5 %	0 %	10 %	14 %	7 %	0 %
nevím	3 %	2 %	5 %	0 %	0 %	0 %	4 %	7 %

Otázka o poskytování zpětné vazby zkoumala, zda ji respondenti od svého zaměstnavatele dostávají. Rozhodně ano odpovědělo 14 % respondentů a spíše ano 42 % dotázaných. 33 % spíše nedostává zpětnou vazbu od nadřízeného a zcela negativně odpovědělo 8 % respondentů. Odpověď nevím byla zaznamenána u 3 % respondentů. Z hlediska věku je trend podobný a větší část respondentů spíše dostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Pracovní pozice ukazují proměnlivost v názoru na příjem zpětné vazby od nadřízeného. Manažerské pozice v 70 % potvrzují, že jsou od svého nadřízeného spíše hodnoceni. Polovina obchodníků uvedla, že zpětnou vazbu spíše nedostává (50 %) a 14 % uvedlo, že rozhodně nejsou hodnoceni od svého nadřízeného. Pozitivně odpovědělo 36 % dotázaných (rozhodně ano 7 %, spíše ano 29 %). Technicko-hospodářští a manuální pracovníci se ve většině shodli na tom, že jejich nadřízený jim zpětnou vazbu poskytuje. Obě tyto pozice dále uváděly, že se jim zpětné vazby spíše nedostane (technicko-hospodářské 28 % a manuální 20 %).

Uznání za dobrý výkon

Tabulka 26: Uznání za dobrý výkon – diferenciace podle věku a pozice

Uznání za dobře odvedenou práci	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
souhlasím	25 %	15%	28 %	60%	20 %	18 %	26 %	40 %
spíše souhlasím	42 %	48%	39 %	20%	60 %	32 %	44 %	40 %
spíše nesouhlasím	24 %	27%	23 %	20%	20 %	21 %	28 %	20 %
nesouhlasím	9 %	10%	10 %	0%	0 %	29 %	2 %	0 %

V dotazníku bylo detailněji zjišťováno, zda se pracovníkům dostane uznání za dobře odvedený výkon. Respondenti odpovídali podle míry souhlasu a nesouhlasu s tímto tvrzením. Více než 50 % respondentů souhlasí, že jsou pozitivně hodnoceni za dobře odvedenou práci (souhlasím 25 %, spíše souhlasím 42 %). Třetina zaměstnanců si myslí, že se jim uznání za dobře odvedenou práci nedostává (spíše nesouhlasím 24 %, nesouhlasím 9 %). Z hlediska věku i pracovních pozic je trend velmi podobný. Výjimku

tvorí pracovníci na obchodních pozicích, kteří svůj souhlas a nesouhlas vyjádřili stejnou měrou.

Možnost kariérního růstu

Tabulka 27: Možnost kariérního růstu – diferenciace podle věku a pozice

Možnost kariérního růstu	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
ano	27 %	38 %	20 %	0 %	30 %	29 %	26 %	27 %
ne	49 %	35 %	55 %	100 %	50 %	50 %	55 %	27 %
nevím	24 %	27 %	25 %	0 %	20 %	21 %	19 %	47 %

Dotazník zjišťoval skutečnost, zda mají respondenti možnost kariérního růstu na své aktuální pracovní pozici. Téměř třetina respondentů odpověděla kladně (27 %) a necelá polovina respondentů uvedla, že na jejich pracovní pozici není možný kariérní růst (49 %). 24 % respondentů o možnosti kariérního posunu z aktuální pozice neví. Z hlediska věku i pracovních pozic je stav podobný, až na věkovou skupinu 56+, kdy se všichni její zástupci shodli na nemožnosti kariérního růstu (100 %).

Důležitost kariérního růstu

Tabulka 28: Důležitost kariérního růstu – diferenciace podle věku a pozice

Důležitost kariérního růstu	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
velmi důležité	34 %	50 %	12 %	56 %	70 %	29 %	35 %	20 %
spíše důležité	45 %	46 %	45 %	22 %	20 %	53 %	41 %	53 %
spíše nedůležité	19 %	4 %	38 %	22 %	10 %	14 %	24 %	20 %
nedůležité	2 %	0 %	5 %	0 %	0 %	4 %	0 %	7 %

Jedna z otázek byla zaměřena i na vlastní hodnocení důležitosti možnosti kariérního růstu. V této otázce byla zjišťována vnitřní potřeba každého respondenta. Jako velmi důležitou ji označilo 34 % dotázaných a téměř polovina (45 %) jako spíše důležité. Potřebu kariérního růstu nepocítuje 21 % účastníků výzkumu (spíše nedůležité 19 %, nedůležité 2 %). Z hlediska věku je vnitřní potřeba kariérního růstu velmi důležitá pro věkovou skupinu 18-35 (50 %) a 56+ (56 %). Věková kategorie 36 – 55 let je tato potřeba vnímána jako spíše důležitá. Z hlediska pracovních pozic mají největší potřebu kariérního růstu manažeři (70 %). Jako spíše důležitou ji vnímají respondenti na ostatních pracovních pozicích.

Důležitost připomínek

Tabulka 29: Důležitost připomínek - diferenciace podle věku a pozice

Důležitost připomínek	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	66 %	71 %	65 %	40 %	100 %	68 %	66 %	40 %
spíše ano	32 %	29 %	30 %	60 %	0 %	29 %	32 %	60 %
spíše ne	1 %	0 %	2 %	0 %	0 %	3 %	0 %	0 %
rozhodně ne	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
nevím	1 %	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %

Prostor pro připomínky

Tabulka 30: Prostor pro připomínky - diferenciace podle věku a pozice

Prostor pro připomínky	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
ano	92 %	94 %	92 %	80 %	100 %	89 %	92 %	93 %
ne	6 %	4 %	5 %	20 %	0 %	7 %	6 %	7 %
nevím	2 %	2 %	3 %	0 %	0 %	4 %	2 %	0 %

Dotazník zjišťoval i možnosti zpětné vazby směrem k zaměstnavateli. Otázky byly zaměřeny na zjištění důležitosti vyjádřit vlastní názor a také na faktickou možnost poskytnout připomínky, návrhy a názory zaměstnavateli. Výše uvedená data ukazují, že pro respondenty je důležité mít prostor pro vyjádření vlastního názoru (98 %; rozhodně ano 66 %, spíše ano 32 %). Z hlediska věku i rozdělení podle pracovních pozic se trend nemění. Stejně výsledky sledujeme i u faktické možnosti poskytnutí zpětné vazby zaměstnavateli, kdy všichni respondenti, napříč věkovými kategoriemi i rozdělením podle pozic, uvedli téměř 100% souhlas.

Preference stravování

Tabulka 31: Preference stravování - diferenciace podle pozic

Preference stravování	celá Reda	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
dotace	24 %	30 %	26 %	21 %	23 %
stravenky	75 %	70 %	70 %	79 %	77 %
jiné	1 %	0 %	4 %	0 %	0 %

Dotazník zjišťoval i preference příspěvku na stravování u respondentů. Z výše uvedených dat vyplývá, že třem čtvrtinám dotázaných by vyhovoval příspěvek na jídlo formou stravenek (76%), 24 % preferuje formu dotací na jídlo v místní kantýně. Stejný trend je vidět i napříč všemi pozicemi.

Spokojenost s pracovními podmínkami

Tabulka 32: Spokojenost s pracovními podmínkami - diferenciací podle pozic

Spokojenost s pracovními podmínkami	celá Reda	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	22 %	20 %	18 %	26 %	20 %
spíše ano	62 %	50 %	71 %	57 %	67 %
spíše ne	12 %	20 %	7 %	13 %	13 %
rozhodně ne	3 %	0 %	4 %	4 %	0 %
nevím	1 %	10 %	0 %	0 %	0 %

Spokojenost s pracovními podmínkami byla zjišťována pomocí škály podle míry souhlasu. Respondenti měli možnost volby odpovědi nevím, kterou využilo 1 % dotázaných. Zcela spokojena je s pracovním prostředím pětina dotázaných (22 %). Více než polovina respondentů (62 %) je se svým pracovním prostředím spíše spokojena. Negativní odpověď byla zaznamenána pouze v 15 % případů (spíše ne 12 %, rozhodně ne 3 %). Výše uvedená data ukazují, že stejný názor převažuje i napříč pracovními pozicemi, kdy respondenti z velké části hodnotí pracovní prostředí pozitivně.

Pracovní doba

Tabulka 33: Důležitost flexibilní pracovní doby - diferenciací podle věku a pozice

Flexibilní pracovní doba	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
Odpověď s hodnotou 1 v %	45 %	40 %	53 %	44 %	67 %	50 %	47 %	15 %

Jedna z otázek byla zaměřena na hodnocení důležitosti flexibilní pracovní doby. Do hodnocení jsou zahrnuty odpovědi, kdy respondenti označili tuto zaměstnaneckou výhodu jako nejdůležitější. Výše uvedená data ukazují, že tato zaměstnanecká výhoda je nejdůležitější téměř pro polovinu zaměstnanců (45 %). Z hlediska věku vnímají pružnou pracovní dobu jako nejdůležitější respondenti ve věku 36 – 55 let (53 %) a 56+ (44 %). Nejméně důležitá je pro věkovou kategorii do 35 let (40 %).

Při pohledu na rozdělení respondentů podle pracovních pozic je zřejmé, že flexibilní pracovní doba je nejdůležitější pro manažery (67 %) a pro obchodníky (50 %). Za nejméně důležitou ji považují pracovníci na manuálních pozicích (15 %). Z technicko-hospodářských pracovníků ji téměř polovina považuje za podstatnou (47 %).

Tabulka 34: Důležitost možnosti práce z domova - diferenciacie podle věku a pozice

Možnost práce z domova	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
Odpověď s hodnotou 1 v %	11 %	16 %	3 %	0 %	25 %	14 %	9 %	0 %

V rámci zaměstnaneckých výhod hodnotili respondenti i možnost práce z domova, která je nejdůležitější pro desetinu respondentů (11 %). Vnímání podle věkového rozdělení je proměnlivé a za nejdůležitější jej považují dotazovaní ve věku 18 – 35 let. Pro respondenty ve věku 56+ je tato výhoda nepodstatná (0 %). Ve věku 36 – 55 ji ocení 3 % dotázaných.

Z pracovních skupin je tento benefit pochopitelně nejpodstatnější pro manažerské (25 %) a obchodnické (14 %) pozice. Zaměstnanci s technicko-hospodářským zaměřením považují tuto výhodu za důležitou v 9 % zaznamenaných odpovědí. Manuální pracovníci tuto možnost nevybrali, což je vzhledem k povaze práce pochopitelné.

Vzdělávací kurzy

Tabulka 35: Důležitost vzdělávacích kurzů - diferenciacie podle věku a pozice

Nabídka kurzů a vzdělávání	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
Odpověď s hodnotou 1 v %	13 %	13 %	8 %	33 %	0 %	3 %	23 %	15 %

Respondenti hodnotili i důležitost dalšího rozvoje formou vzdělávání. Vyhodnoceny jsou odpovědi, kdy tuto výhodu dotazovaní označili jako nejdůležitější. Potřebu vzdělávat se má podle výše uvedených dat 13 % všech účastníků výzkumu. Z hlediska věku je nabídka vzdělávacích kurzů nejdůležitější pro více než třetinu respondentů ve věku 56+ (33 %). Za nejméně důležitou tuto výhodu považují respondenti ze skupiny 36 – 55 let (8 %) a 18 – 35 let (13 %).

Nabídku kurzů vzdělávání považují za nejdůležitější technicko-hospodářské (23 %) a manuální (15 %) pozice. Nejméně důležitá je nabídka kurzů vzdělávání pro obchodníky (3 %) a manažery (0 %).

Snaha zlepšovat podmínky

Tabulka 36: Snaha zlepšovat pracovní podmínky - diferenciacie podle pozic

Snaha zlepšovat pracovní podmínky	celá Reda	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	26 %	50 %	11 %	34 %	13 %
spíše ano	38 %	30 %	39 %	32 %	60 %
spíše ne	28 %	20 %	32 %	28 %	27 %
rozhodně ne	1 %	0 %	4 %	0 %	0 %
nevím	7 %	0 %	14 %	6 %	0 %

Respondenti hodnotili i snahu zaměstnavatele zlepšovat pracovní podmínky. Dotazovaní odpovídali pomocí škály podle míry souhlasu. Výše uvedená data ukazují, že podle 64 % respondentů má zaměstnavatel snahu zlepšovat pracovní podmínky svých zaměstnanců (26 % rozhodně ano, 38 % spíše ano). S tímto tvrzení spíše nesouhlasí 28 % dotázaných a 1 % respondentů zcela nesouhlasí, že by se pracovní podmínky měnily. 7 % respondentů využilo možnosti nevím a k hodnocení se nepřipojilo. Manažeři jsou z poloviny zcela přesvědčeni, že se pracovní podmínky zlepšují (50 % rozhodně ano). U ostatních pracovních pozic převládá názor, že se pracovní podmínky spíše zlepšují. Negativně pak snahu zlepšovat pracovní prostředí hodnotí vždy třetina zástupců každé pracovní pozice.

Stimulace

Tabulka 37: Dostatečná stimulace od zaměstnavatele

Dostatečná stimulace	celá Reda	věk 18-35	věk 36-55	věk 56+	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	17%	10,4%	17,5%	50%	30%	3,6%	19%	27%
spíše ano	37%	39,6%	35%	30%	50%	35,7%	32%	40%
spíše ne	34%	31,3%	42,5%	10%	10%	53,6%	30%	33%
rozhodně ne	5%	8,3%	0%	10%	0%	7,1%	6%	0%
nevím	7%	10,4%	5%	0%	10%	0%	13%	0%

Respondenti odpovídali i na otázku týkající se dostatečné stimulace ze strany zaměstnavatele. Dotazovaní se k této otázce vyjadřovali pomocí míry souhlasu. Výše uvedená data nám ukazují, že více než polovina všech zaměstnanců s tímto tvrzení souhlasí (rozhodně ano 17 %, spíše ano 37 %). 39 % respondentů se necítí být dostatečně motivováno ze strany nadřízeného (spíše ne 34 %, rozhodně ne 5 %). Odpověď nevím využilo 7 % respondentů. Věkové kategorie se v názoru na dostatečnou stimulaci liší. Nejvíce ze všech věkových kategorií se dostatečně stimulovaní pro výkon své práce cítí kategorie 56 + (80 %, rozhodně ano 50 %, spíše ano 30 %), nejméně věková skupina

36 – 55 let (spíše ne 43 %). Z hlediska rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení, jsou nejvíce stimulovanou skupinou manažeři (80 %, rozhodně ano 30 %, spíše ano 50 %) a nejméně pak obchodníci (60 %, spíše ne 53 %, rozhodně ne 7 %).

Doporučení společnosti Reda

Tabulka 38: Doporučení společnosti Reda - diferenciacce podle pozic

Doporučení společnosti Reda	celá Reda	manažerská	obchodnická	technicko-hospodářská	manuální
rozhodně ano	24 %	50 %	18 %	28 %	7 %
spíše ano	43 %	20 %	39 %	47 %	53 %
spíše ne	13 %	20 %	7 %	11 %	27 %
rozhodně ne	4 %	0 %	4 %	4 %	7 %
nevím	16 %	10 %	32 %	11 %	7 %

Poslední otázka zjišťovala, zda by účastníci výzkumu doporučili práci ve společnosti Reda svým známým. Odpovídali pomocí škály s vyjádřením míry souhlasu. Výše uvedená data ukazují, že respondenti by společnost Reda jako zaměstnavatele doporučila velká většina (67 %) dotázaných (rozhodně ano 24 %, spíše ano 43 %). Svým známým by společnost spíše nedoporučilo 13 % dotázaných a zcela by odradila 4 %. Odpověď nevím využilo 16 % respondentů. Je zajímavé sledovat proměnlivost doporučení společnosti Reda jako zaměstnavatele z pohledu pracovních pozic. Manažerské pozice by v drtivé většině (70 %) svým známým práci pro společnost doporučily (rozhodně ano 50 %, spíše ano 20 %). Pětina manažerů by práci nedoporučovala (20 %). Ostatní pracovní pozice vždy v nadpoloviční většině odpovídaly pozitivně avšak většinový podíl patřil odpovědi spíše ano.

14.4. Generační rozdíly

V teoretické části byly zmíněny rozdíly v motivaci jednotlivých kategorií generací. Podle těchto kategorií bylo následné zkoumání odpovědí respondentů rozděleno. V následující části jsou výsledky výzkumu srovnány s teoretickými poznatky.

Teorie tvrdí, že generace Y nepovažuje peníze za jediný účinný motivační faktor. Z výsledků zkoumání důležitosti motivačních faktorů vyplynulo, že je pro ně finanční odměna stále na prvním místě, stejně jako tomu je i u ostatních generací.

V teorii je také poukazováno na potřebu uznání, která je pro generace Y a X velmi důležitá. Výsledky výzkumu toto tvrzení částečně vyvracejí, neboť respondenti

z generace Y zařadili potřebu uznání na nejnižší pozici v porovnání s ostatními věkovými kategoriemi. Zatímco u generace X se tento jev potvrdil a uznání je pro ně na druhém místě, hned po finanční odměně.

Jak již bylo uvedeno, pro generaci Y není jediným motivujícím benefitem finanční odměna, ale podle teorie by je měli zajímat i ostatní formy jako např. zahraniční cesty. Dotazník zjišťoval důležitost účasti na zahraničních konferencích. Výsledky výzkumu toto východisko potvrdily. V celkovém výčtu důležitosti forem zaměstnaneckých výhod byla účast na konferencích až na devátém místě, ale v porovnání s ostatními generacemi dosáhla nejnižší průměrné hodnoty, znamenající nejdůležitější odpověď.

Mezi potřeby generace Y teorie také řadí potřebu se socializovat a účastnit se týmových projektů. Z tohoto lze vyvodit, že týmová práce tuto generaci motivuje a jejich výkonnost by v týmu měla růst. I na to je zaměřena jedna z otázek výzkumu. Zjištěná fakta jsou však v rozporu s tím, že mladší generace je více motivována prací v týmu. S výrokem, že práce v týmu zvyšuje výkonnost souhlasilo následující složení respondentů – 56 % generace Y, 60 % generace X a 80 % babyboomers.

Dalším tvrzením, které vychází z teorie je, že důležitým motivátorem jsou sportovní aktivity s kolegy. S tímto korespondují i výsledky šetření, kde jsou sportovní a týmové aktivity u generace Y uvedené v žebříčku nejvýše v porovnání s ostatními generacemi.

Teorie dále uvádí, že pro generaci Y by měl být dalším odměňujícím benefitem příspěvek na sport a kulturu. Výsledky výzkumu toto tvrzení s jistotou nepotvrdily. Generace Y a generace X mají tento benefit na shodném místě v celkovém hodnocení a generace X dosahuje hodnot představujících vyšší důležitost.

Podle teoretický poznatků lidé z generace Y vyžadují možnost pracovního růstu. S tímto poznatkem se shodují i získané odpovědi na otázku týkající se důležitosti kariérního růstu. Ten je pro respondenty z generace Y nejdůležitější (96 % dotázaných z této věkové skupiny zdůraznilo důležitost kariérního růstu) ve srovnání s ostatními věkovými kategoriemi. Potvrzení jevu však nemusí souviset s rozdíly mezi zkoumanými generacemi, vzhledem k tomu že mladí pracovníci mají větší ambice oproti starším.

Jednou z charakteristik generace X, kterou uvádí teorie, je důležitost práce z domova. Z interpretovaných výsledků je zřejmé, že možnost práce z domova je u respondentů z generace X čtvrtém místě. Shodně tento benefit hodnotí i generace

babyboomers. Výsledná data však ukazují, že možnost práce z domova je důležitější pro generaci Y (druhé místo).

Teorie popisuje i potřebu získávání nových znalostí a dovedností u generace X a také podstatu motivace prostřednictvím nabídky vzdělávání u babyboomers. Velmi důležité by vzdělání mělo být i pro generaci Y. Tabulka č. 5 zaměřená na důležitost jednotlivých výhod ukazuje vzestupnou důležitost nabídky kurzů a vzdělávání. U generace Y je nabídka vzdělání na čtvrtém, u generace X na třetím a u babyboomers na druhém místě.

Generaci babyboomers charakterizuje podle teoretických tvrzení důležitost pracovního úspěchu. Výsledky výzkumu toto tvrzení potvrdily a zároveň ukázaly, že potřebu pracovního úspěchu vnímají i ostatní dvě generace.

Návrhová část

Tato část práce je zaměřena na návrhy týkající se možných zlepšení ve zkoumané oblasti. Veškeré návrhy vycházejí z výsledků provedeného dotazníkového šetření.

15. Vlastní návrhy

15.1. Zlepšení v oblasti informovanosti zaměstnanců

Hodnocení nadprůměrného a podprůměrného výkonu

Prostor pro zlepšení vyplývá z části výzkumu, která se týkala informovanosti zaměstnanců v oblasti ohodnocení nadprůměrného a podprůměrného výkonu. Podle směrnic společnosti je u všech zaměstnanců nastaven stejný hodnotící systém. Při nadprůměrném výkonu jim náleží finanční odměna a v případě podprůměrného výkonu příslušné sankce po předchozí ústní nebo písemné domluvě. Podle výsledků provedeného výzkumu však povědomí o tomto hodnotícím systému je nedostatečné. 56 % respondentů nezná bonusy při nadprůměrném výkonu a 78 % dotázaných nemá povědomí o sankcích při nedostatečném pracovním výkonu.

Aby bylo možné v obou těchto směrech zaměstnance hodnotit, je nutné sledovat jeho produktivitu. Na základě měření produktivity zaměstnance a srovnání s určeným standardem, je pak možné udělit prémie nebo sankce.

Nástroje výkonového odměňování (sankce a prémie) by měly být uvedeny ve výplatní pásce, kterou zaměstnanec obdrží každý měsíc, a ve mzdovém řádu. Obě tyto podmínky společnost Reda splňuje.

Řešením nízkého povědomí o systému odměn je školení zaměstnanců v oblasti hodnocení jejich výkonu. Není potřeba proškolit všechny zaměstnance, vzhledem k tomu, že někteří z nich jsou dostatečně informovaní. Při analýze výsledných dat a následné konzultaci s personálním oddělením bylo zjištěno, že by dostačovalo školení pro 150 zaměstnanců rozdělených do 10 skupin. Každá skupina by absolvovala školení s časovou náročností 1 hodiny. Ve finančním návrhu je započítán náklad obětované příležitosti, který v tomto případě představuje hodinovou mzdu zaměstnance. Školení by bylo vedeno interním zaměstnancem.

V následující tabulce je uveden přehled finanční náročnosti školení. Veškerá uvedená data byla konzultována s personálním oddělením společnosti Reda.

Tabulka 39: Finanční náročnost mzdového školení

Školení na mzdový řád a výplatní pásku²	
10 skupin (150 zaměstnanců)	36 180 Kč
Školitel	2 412,00 Kč
Příprava na všechna školení	482,40 Kč
Celkové náklady	39 074,40 Kč

Celkové náklady na školení byly vyčísleny na sumu 39 074 Kč, včetně jeho nutné přípravy. Časová náročnost všech školení je 10 hodin. Dále je také nutno počítat s přípravou, která byla stanovena na 2 hodiny.

Kariérní růst

Výzkum ukázal, že téměř třetina respondentů (24 %) nemá přehled o tom, zda je na jejich pracovní pozici možný kariérní růst.

Organizační struktura společnosti je plochého typu, proto je zde jen málo pozic, na kterých je možnost vertikálního růstu. Nabízí se však horizontální růst.

Jako opatření je navrženo informovat o možnosti růstu a zjistit, jestli má zaměstnanec případný zájem o změnu pracovní náplně. V případě uvolnění pracovní pozice, by vyhledávání probíhalo přednostně v interních zdrojích.

U tohoto opatření není nutné vyčíslení časové a finanční náročnosti, protože by probíhalo v rámci každoročního hodnotícího pohovoru. Nadřazený by o nutnosti předání informací svým podřízeným a zjištění jejich spokojenosti se stávající náplní práce byl upozorněn v rámci školení, které se koná vždy před zahájením hodnotících pohovorů.

15.2. Preference ve stravování

Jak je zmíněno v teoretické části i Maslow zdůrazňuje důležitost základních fyziologických potřeb, mezi které samozřejmě patří i hlad. Hladový zaměstnanec hledá motivaci k pracovnímu výkonu obtížněji, a proto dotazník zkoumal samotné preference zaměstnanců v oblasti příspěvku na stravování.

² Finanční náklad byl počítán z průměrné mzdy jednoho zaměstnance.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců by uvítala možnost poskytování stravovacích kupónů, které na centrále společnosti Reda v Brně nedostávají. Zaměstnanci mají možnost čerpání příspěvku stravování v místní kantýně.

K zavedení systému stravenek je nutné určit za jakých podmínek má zaměstnanec nárok na stravovací kupón. V praxi to tedy znamená např. určení počtu odpracovaných hodin nutného k získání stravenky v určité hodnotě. Podmínky týkající se stravenek upravuje zákon č. 586/1992 Sb, kde je uvedeno:

- Zaměstnavatel hradí cenu jednoho jídla za jednu směnu až do výše 55 %. Zbývajících 45 % si hradí zaměstnanec sám.
- Přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá alespoň 3 hodiny.

Nejvýhodnější variantou je stravenka v hodnotě 105 Kč. Současný systém nabízí zaměstnancům obědy v kantýně, kde kromě polévky a hlavního jídla dostanou i nápoj. Aby bylo možné porovnat současný systém a požadovaný systém stravenek, jsou dále vyčísleny náklady na obě varianty. Při kalkulaci bylo počítáno s 200 zaměstnanci.

Tabulka 40: Náklady na stravenky

Náklady na stravenky	
Hodnota stravenky	105 Kč
Náklad zaměstnavatele na 1 stravenku	57,75 Kč
Roční náklad zaměstnavatele na stravenky pro 1 zaměstnance ³	14 437,50 Kč
Počet zaměstnanců	200
Celkové roční náklady na stravenky	2 887 500 Kč

Tabulka 41: Náklady na kantýnu

Náklady na kantýnu	
Cena oběda	71 Kč
Náklad zaměstnavatele na 1 oběd	38 Kč
Roční náklad zaměstnavatele na obědy pro 1 zaměstnance ⁴	9 500 Kč
Počet zaměstnanců	200
Celkové roční náklady	1 900 000 Kč

³ Náklad zaměstnavatele je počítán s maximálním příspěvkem 55 % na stravenku. Roční náklad je počítán na 250 pracovních dní.

⁴ Roční náklad je počítán na 250 pracovních dní.

Porovnání výše uvedených dat ukazuje, že systém stravenek je podstatně dražší jak v nákladu u zaměstnavatele, tak i ve výši příspěvku na straně zaměstnance. Ten by v případě jedné stravenky přispíval částkou 47,25 Kč, zatímco v kantýně za oběd zaplatí 33 Kč.

15.3. Zvýšení stimulace zaměstnanců

Výsledky výzkumu ukázaly, že většina zaměstnanců se cítí být málo stimulovaná k výkonu své práce (negativní odpověď byla zaznamenána u 39 % respondentů). Tento jev nemusí být způsoben pouze možným nedostatkem používaných stimulačních prostředků, ale je nutné dbát na jejich správné využívání a efektivní informovanost zaměstnanců.

Ke zvýšení stimulace zaměstnanců by mimo jiné mohlo přispět zavedení tzv. systému cafeteria. Díky tomuto systému si zaměstnanci mohou sami vybrat z předem definovaných benefitů, které je nejvíce motivují. Zaměstnavatel má možnost určovat individuální částku, kterou mohou jednotliví zaměstnanci čerpat (je možné využít i jako prémie za nadstandardní výkon). Navíc i sami zaměstnanci vidí, kolik společnost do jejich stimulace investuje.

Finanční náročnost zavedení tohoto systému je u každé společnosti individuální, vzhledem k rozdílným požadavkům a různému počtu zaměstnanců. Před samotnou implementací je nutné provést analýzu možných řešení. Po konzultaci s personálním oddělením společnosti Reda by implementace systému cafeteria dosáhla částky přibližně 35 000 Kč (bez nákladů na benefity).

15.4. Poskytování zpětné vazby

Z výzkumu vyplynulo, že poskytování zpětné vazby je nedostatečné pro 41 % zaměstnanců. Konkrétní návrhy řešení této situace jsou zaměřeny na dvě oblasti – školení managementu a vytvoření závazného pravidla pro realizaci hodnotících pohovorů.

Školení středního managementu

Prvním návrhem, zajišťujícím zlepšení v poskytování zpětné vazby, je školení pracovníků středního managementu. Každý vedoucí úseku sám rozhoduje, jakým způsobem bude poskytovat zpětnou vazbu svým podřízeným. Například na jednom

z úseků společnosti vznikla nástěnka se zaměstnancem měsíce. Tento nástroj stimulace není však příliš vhodný, protože vyzdvihuje výkon jednoho zaměstnance.

Aby byla poskytována efektivní zpětná vazba, je navrženo školení pro vedoucí jednotlivých úseků, kde by byli pracovníci proškoleni ve vhodném způsobu poskytování pochval a kritiky.

Na vedoucích pozicích pracuje aktuálně 26 lidí. Pro zvýšení efektivnosti školení je vhodné rozdělit tyto zaměstnance do skupin s maximálním počtem účastníků 10,. Z tohoto důvodu je školení navrženo pro 3 skupiny.

Do nákladů je započítána mzda těchto zaměstnanců, která je zde chápána jako náklad ušlé příležitosti.

Dalším nákladem je finanční odměna lektora. Na základě komunikace s personalistou byla tato odměna vyčíslena na 9 000 Kč za půl denní školení pro jednu skupinu (4 hodiny).

Tabulka 42: Náklady na školení středního managementu

Školení středního managementu	
3 skupiny ^s	25 085 Kč
Lektor	27 000 Kč
Celkové náklady	52 085 Kč

Školení středního managementu by společnost celkem stálo 52 085 Kč. Každé školení by zabralo 4 pracovní hodiny, všechna školení pak 12 hodin.

Z šetření také vyplynulo, že absenci zpětné vazby pociťují nejvíce obchodníci (64 %). Zaměstnanci technicko-hospodářského úseku uvedli nedostatek v 35 %, a manuální pracovníci 33 %. Doporučením je zde zohlednění zjištěných podílů a tedy zdůraznění důležitosti zpětné vazby pro obchodnický úsek.

Směrnice na hodnocení zaměstnanců

Každoročně byly ve společnosti Reda realizovány shrnující hodnotící pohovory se všemi zaměstnanci, které vedli jejich nadřízení. V loňském roce se tyto pohovory však nekonaly (změna na pracovní pozici HR), i toto může být příčinou pocitu zaměstnanců, že mají nedostatečnou zpětnou vazbu. Po konzultaci se současným pracovníkem HR bylo

^s Finanční náklad byl počítán z průměrné mzdy jednoho zaměstnance.

navrženo řešení implementace pravidla každoročních hodnotících pohovorů do směrnic společnosti.

Časová a finanční náročnost vytvoření směrnic týkajících se hodnotících pohovorů odpovídá přibližně 10 pracovním hodinám a částce 2 412 Kč.⁶

⁶ Finanční náklad byl počítán z průměrné mzdy jednoho zaměstnance.

Závěr

Předmětem diplomové práce byla analýza současného stavu motivace zaměstnanců společnosti Reda a. s. Analýza byla založena na rozhovorech s personálním oddělením a následným dotazníkovým šetřením, ze kterého následně vyplynula doporučení.

Práce je rozdělena na tři části. V první jsou definována teoretická východiska motivace, včetně forem stimulace a mezigeneračních rozdílů v přístupu k motivaci.

Následující, druhá část se popisuje základními údaje o společnosti a představuje výsledky dotazníkového šetření. Výzkum byl zaměřen na analýzu motivace zaměstnanců. Zajímal se o analýzu důležitosti jednotlivých motivačních faktorů a forem stimulů.

Z výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci nemají přehled o hodnocení jejich nadprůměrného, případně podprůměrného výkonu. Dále jich značná část netuší, zda mají možnost kariérního růstu. Bylo zjištěno, že by zaměstnanci upřednostňovali příspěvek na stravování ve formě stravenek místo možnosti dotací ve firemní kantýně. Část pracovníků společnosti také uvedla, že nemají dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Problematiku stimulace ze strany zaměstnavatele vnímá větší část zaměstnanců jako nedostatečnou.

V závěru analytické části byla potvrzena nebo vyvrácena teoretická tvrzení týkající se mezigeneračních rozdílů.

Se zjištěnými výsledky se dále pracovalo v poslední části práce, kde bylo navrženo šest opatření vedoucích ke zlepšení stávající situace. Mezi tyto návrhy patřilo např. zavedení systému stravenek, školení středního managementu na komunikaci s podřízenými a školení zaměstnanců týkající se mzdového řádu a výplatní pásky.

Veškeré uvedené návrhy byly předloženy personálnímu oddělení společnosti a je zcela na jejich uvážení, jak s těmito podněty budou dále pracovat.

Seznam použitých zdrojů

- 1) ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing: 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- 2) ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- 4) BEDRNOVÁ E. A NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- 5) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 6) CEJTHAMR, V. a DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010.
- 7) CRAN, CH. *101 Ways to make Generations X, Y and Zoomers Happy at Work*. Vancouver: Synthesis at Work Inc, 2010. ISBN 978-1-60021-598-8.
- 8) D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 5., aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.
- 9) DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- 10) DELIGHT OFFICE SOLUTION. Advantages and disadvantages of open space offices. Delightoffice.com [online]. ©2008-2017 [cit. 2012-01-25]. Dostupné z: <http://www.delightoffice.com/advantages-disadvantages-open-space-offices/>
- 11) DURČÁK, T. 3 často používané motivační strategie, které nefungují. *Eurodeník.cz* [online]. [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://eurodenik.cz/osobni-rozvoj/3-casto-pouzivane-motivacni-strategie-ktere-nefunguji>
- 12) EICHHOLZ, R. E. *Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. 2., rozšířené vydání. Mnichov: Beck, 2000. ISBN 978-3-406-46162-0.
- 13) HORŇÁKOVÁ, M. Copywriting: *Praktický průvodce tvorbou textů, které prodávají*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3269-2.
- 14) LEDVINKOVÁ PETRA. *Generace X a Y diverzita na pracovišti* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>

- 15) KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-951-2.
- 16) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 17) KUBÁTOVÁ, J. a KUKELKOVÁ I. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN 978-80-244-3961.
- 18) MANAGEMENTMANIA. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- 19) MANAGEMENTMANIA. Hodnocení pracovníků. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>
- 20) MCCRINDLE, M. a WOLFINGER E. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 978-1-74223-035-1.
- 21) MICHALÍK, D. Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009 [cit. 2017-01-25]. Dostupný z: www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf
- 22) MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- 23) MUOIO, D. Motivation by generation. *Archprofile.com* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://blog.archprofile.com/archinsights/motivation-generation>
- 24) PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- 25) PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- 26) PLAMÍNEK J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- 27) PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.
- 28) PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

- 29) PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- 30) REDA. Dokumenty ke stažení. *Reda.cz* [online]. © 2013-2017 Dostupné z: http://www.reda.cz/__files/reda-new/download/REDA_logo_300DPI_JPG.jpg?11a0edcbfdae638182f490e9bb3625ca
- 31) REDA. O nás. *Reda.cz* [online]. © 2013-2017 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.reda.cz/cs/o-nas>
- 32) STEERS, M., MODWAY T. a SHAPIRO D. L. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* [online]. 2004, vol. 29, no. 3, s. 379-387 [cit. 2017-01-20]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/1542/9501abc82ad488e19496a4241320412c728f.pdf>
- 33) STRAUSS, W., HOWE N. *Generations: the history of America's future*. New York: Quill, 1991. ISBN 978-0688119126.
- 34) SYLVESTER, J. *The 2015 Workforce: Baby Boomers*. *Staffmotivationmatters.co.uk* [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://staffmotivationmatters.co.uk/2015-workforce-baby-boomers/>
- 35) ŠAMÁNKOVÁ, M. a kol. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3223-7.
- 36) TOMAN, M. *Zamrzlá produktivita: Proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.
- 37) URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
- 38) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku. *or.justice.cz* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=30638&typ=PLATNY>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozšířená Maslowova hierarchie potřeb	16
Obrázek 2: Motivační profily	22
Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera	23
Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu - tzv. obrácená U-křivka	24
Obrázek 5: Složky celkové odměny	27
Obrázek 6: Příklad open space	32
Obrázek 7: Logo společnosti	37

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení respondentů podle pohlaví	43
Graf 2: Věková struktura	44
Graf 3: Délka praxe respondentů	44
Graf 4: Rozdělení respondentů do pracovních úseků	45
Graf 5: Vzdělání respondentů	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Strategie motivace	25
Tabulka 2: Rozdělení generací	34
Tabulka 3: Důležitost zaměstnaneckých výhod v závislosti na věku a pracovní pozici	46
Tabulka 4: Důležitost forem zaměstnaneckých výhod (celá Reda)	47
Tabulka 5: Důležitost forem zaměstnaneckých výhod - diferenciací podle věku	50
Tabulka 6: Důležitost forem zaměstnaneckých výhod - diferenciací podle pozic	50
Tabulka 7: Preference faktorů ovlivňujících motivaci (celá Reda)	51
Tabulka 8: Preference faktorů ovlivňujících motivaci - věková diferenciací	53
Tabulka 9: Preference faktorů ovlivňujících motivaci - diferenciací podle pozic	53
Tabulka 10: Škádování motivačních prvků (celá Reda)	54
Tabulka 11: Škádování motivačních prvků - věková diferenciací	56
Tabulka 12: Škádování motivačních prvků - diferenciací podle pozic	56
Tabulka 13: Důležitost firemních benefitů – diferenciací podle věku a pozice	57
Tabulka 14: Důležitost peněžní odměny - diferenciací podle věku a pozice	57
Tabulka 15: Spokojenost s finančním ohodnocením – diferenciací podle pozic	57
Tabulka 16: Spravedlivost odměn – diferenciací podle věku a pozice	58
Tabulka 17: Důležitost vyhovující náplně práce - diferenciací podle věku a pozice	58
Tabulka 18: Spokojenost s obsahem práce – diferenciací podle věku a pozice	59

<i>Tabulka 19: Důležitost vztahů – diferenciaci podle věku a pozice</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 20: Spokojenost se vztahy – diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 21: Zvyšování výkonnosti při práci v týmu - diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 22: Ohodnocení nadprůměrného výkonu – diferenciaci podle věku a pozice</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 23: Sankce za podprůměrný výkon – diferenciaci podle věku a pozice</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 24: Důležitost pochvaly – diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 25: Poskytování zpětné vazby – diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 26: Uznání za dobrý výkon – diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 27: Možnost kariérního růstu – diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 28: Důležitost kariérního růstu – diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 29: Důležitost připomínek - diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 30: Prostor pro připomínky - diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 31: Preference stravování - diferenciaci podle pozic.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 32: Spokojenost s pracovními podmínkami - diferenciaci podle pozic</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 33: Důležitost flexibilní pracovní doby - diferenciaci podle věku a pozice.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 34: Důležitost možnosti práce z domova - diferenciaci podle věku a pozice</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 35: Důležitost vzdělávacích kurzů - diferenciaci podle věku a pozice</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 36: Snaha zlepšovat pracovní podmínky - diferenciaci podle pozic.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 37: Dostatečná stimulace od zaměstnavatele</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 38: Doporučení společnosti Reda - diferenciaci podle pozic.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 39: Finanční náročnost mzdového školení.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 40: Náklady na stravenky.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 41: Náklady na kantýnu</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 42: Náklady na školení středního managementu.....</i>	<i>77</i>

Seznam příloh

<i>Příloha č. 1: Dotazníkové šetření – motivace zaměstnanců.....</i>	<i>I</i>
--	----------

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření – motivace zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane, obracím se na Vás se žádostí o spolupráci při vyplnění dotazníku k mé diplomové práci. Jsem studentem pátého ročníku fakulty podnikatelské VUT Brno. Výsledky budou využity pouze pro potřebu mé diplomové práce a souhrnnou zpětnou vazbu pro vedení Vaší firmy, která má zájem o zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců. Šetření je přísně anonymní a získané údaje nemohou být spojovány s Vaší osobou. Proto prosím o pečlivé zodpovězení všech otázek dotazníku. Výzkum je prováděn ve spolupráci s personálním oddělením společnosti Reda a.s.

Děkuji za vstřícnost a spolupráci,
Bc. Jakub Šmerek.

Pro statistické zpracování údajů prosím uveďte:

Jste: ☐ muž ☐ žena

Kolik je Vám let?

☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-55 ☐ 56 a více

Jak dlouho pracujete na své aktuální pozici?(let)

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

☐ Manažerská ☐ Obchodnická ☐ Technicko-hospodářská ☐ Manuální
pracovník

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ základní
- ☐ vyučen, středoškolské bez maturity
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vysokoškolské

1. Jak důležité jsou pro Vás:

1.1 **zaměstnanecké výhody** (slevy na zboží, nabídka kurzů a vzdělávání, sportovní a teambuildingové aktivity, příspěvek na stravování atd.)

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ nedůležité

1.2 **možnost kariérního růstu**

- ☐ velmi důležité

- ☐ spíše důležité
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ nedůležité

1.3 vztahy s ostatními na pracovišti

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ nedůležité

2. Je na Vaši pracovní pozici možný kariérní růst?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

3. Které ze zaměstnaneckých výhod jsou pro Vás nejdůležitější? Stanovte pro vybrané žebříček priorit od 1 (nejvíce důležité).

- ...automobil i pro soukromé účely (pokud je k dispozici služební vůz)
- ...slevy na zboží
- ...nabídka kurzů a vzdělávání
- ...sportovní a teambuildingové aktivity
- ...možnost občasné práce z domova (pokud systém práce dovoluje)
- ...flexibilní pracovní doba (pokud systém práce dovoluje)
- ...zdravotní volno (sick day)
- ...příspěvek na sport a kulturu
- ...možnost studijního volna
- ...účast na zahraničních konferencích (pokud systém práce dovoluje)

4. Je pro vás osobně důležité, aby Vám zaměstnavatel dával prostor pro Vaše návrhy, názory, připomínky k práci?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne
- ☐ nevím

5. Máte možnost poskytnout zaměstnavateli své návrhy, názory a připomínky k práci?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

6. Jaký z uvedených typů stravování preferujete?

- ☐ dotace
- ☐ stravenky
- ☐ jiné.....

7. Vyberte z následujících faktorů ty, které jsou pro Vás osobně nejdůležitější a očísľujte jejich důležitost (kdy 1 znamená nejvíce důležité):

- ... peněžní odměna
- ... dobrý pracovní kolektiv
- ... vyhovující náplň práce
- ... přístup nadřízeného
- ... pěkné pracovní prostředí
- ... možnost seberealizace
- ... možnost kariérního růstu
- ... benefity (služební auto, telefon, notebook)
- ... jiné:.....

8. Ohodnocuje Váš zaměstnavatel nadprůměrný výkon?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

8.1 Pokud ano, jak Vás ohodnocuje?

.....

9. Uděľuje Váš zaměstnavatel sankce za podprůměrný výkon?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

9.1 Pokud ano, jaké sankce?

.....

10. Je pro Vás pochvala od Vašeho zaměstnavatele důležitá?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

11. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečně často zpětnou vazbu?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

12. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

13. Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

14. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

15. Myslíte si, že se Váš zaměstnavatel snaží zlepšovat pracovní podmínky?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

16. Myslíte si, že se zvyšuje Vaše výkonnost při práci v týmu?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ nevím

17. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

17.1 Pokud odvedu svou práci dobře, dostane se mi za ni uznání.

☐souhlasím ☐spíše souhlasím ☐spíše nesouhlasím ☐nesouhlasím

17.2 Systém odměn je vzhledem k mému pracovnímu výkonu spravedlivý.

☐souhlasím ☐spíše souhlasím ☐spíše nesouhlasím ☐nesouhlasím

17.3 K rozšiřování svých dovedností a schopností mám mnoho možností.

☐souhlasím ☐spíše souhlasím ☐spíše nesouhlasím ☐nesouhlasím

17.4 Se vztahy s kolegy jsem spokojený/á.

☐souhlasím ☐spíše souhlasím ☐spíše nesouhlasím ☐nesouhlasím

18. Které z uvedených možností pro Vás představují největší motivaci? Očíslujte vybrané možnosti dle priorit (kdy 1 znamená největší motivaci, 6 nejmenší)

- ... Finanční ohodnocení
- ... Slovní hodnocení
- ... Uznání ze strany nadřízeného
- ... Dosažení úspěchu
- ... Využití vlastních schopností a dovedností
- ... Kariérní postup

19. Myslíte si, že Vás zaměstnavatel dostatečně stimuluje k výkonu Vaší práce?

☐rozhodně ano ☐spíše ano ☐spíše ne ☐rozhodně ne ☐nevím

20. Doporučil byste práci ve společnosti Reda a.s. svému známému?

☐rozhodně ano ☐spíše ano ☐spíše ne ☐rozhodně ne ☐nevím